

Improvisation i interplay – et alternativ til den systematiske feedbacks strategiske asymmetri

Af Jens Skou Olsen*

Inspireret af musik-improvisationens dialogformer udforsker denne artikel en alternativ måde at arbejde med feedback, som kan supplere og kvalificere den systematiske feedbacks strategiske asymmetri. Artiklen konkluderer, at vi som et supplement eller et alternativ til systematisk feedback som asymmetrisk kommunikation har mulighed for at arbejde hen mod Improvisation i interplay, der er situeret og dermed ikke-refleksiv og ikke-forskudt temporalt og rumligt. Artiklens eksempler hentes overvejende fra improvisationsmusikkens verden, og dette perspektiv forsøges skrevet frem som en oplagt og realiserbar mulighed for øget trivsel, kvalitet og overraskende performance for alle ansatte både i offentlige og private organisationer.

- * Jens Skou Olsen er docent, musiker og ph.d. studerende ved CBS og RUC og som forfatter aktuel med bogen “Musisk ledelse – vejen til et levende arbejdsliv” (KLIM).

A. Introduktion

Hvad har Ekstra Bladet, Forsvaret, Danish Crown, Kulturministeriet og Novo Nordisk til fælles? De arbejder alle med systematisk feedback i det daglige arbejdsliv. For både offentlige og private virksomheder gælder det, at der er et udtalt behov for en udviklende dialog om arbejdets udførelse og kvalitet såvel mellem leder og medarbejder som internt i ledelsesgrupper og medarbejdergrupper. Hvad end det drejer sig om anerkendelse eller kritik, så er feedback et centralt værktøj, og denne praksis er bredt anerkendt som et effektivt styrings- og kvalitetsudviklingsredskab (Kirkland & Manoogian, 1998; McLaughlin, 2013; Tornow & London, 1998).

Langt de fleste organisationer arbejder mere eller mindre struktureret med feedback, og for mange gælder det, at der udover de åbenlyse fordele også er udfordringer og problemer med feedback; nogle trives med denne kommunikationsform, og nogle har svært ved at være en del af denne praksis, såvel som giver og som modtager af feedback. En leder udtaler, at “jeg ender ofte med at arbejde mere selv fremfor at fortælle mine medarbejdere, at de ikke gør deres arbejde godt nok. De breve og

**Et udtalt behov
for dialog**

**Fordele og udfordringer med
feedback**

notater, som skal produceres må jeg tit skrive om, da de ikke er i orden. Mine medarbejdere har nemlig ikke forudsætninger for at gøre det bedre, og deres ansættelse er sikret i organisationen.” En medarbejder udtaler, at “Jeg kan ikke bruge feedback til noget som helst, da de ledere, som giver den slet ikke kan sætte sig ind i eller er kvalificeret til at udtale sig om de konkrete udfordringer, jeg står overfor i det daglige.”

Grundantagelser om feedback

Fælles for den megen litteratur om feedback samt de mange organisationsstrategier og konsulentrapporter om emnet er en række grundantagelser: 1) Feedback er en ledelsesinitieret og formel praksis; 2) Feedback er en intentionelt målrettet virksomhed — man “giver” og “modtager” feedback); 3) Feedback har et stærkt retrospektivt udgangspunkt – tilbagemeldingen gælder udførte opgaver/processer. Feedback er en tilbagemelding på noget, der har fundet sted i håbet om, at den deraf resulterende øgede erkendelse fremadrettet vil bidrage til at øge kvaliteten, produktiviteten og trivslen. Blandt de foretagne effekt-undersøgelser omkring systematisk feedback er der dog ikke konsensus omkring nytteeffekten af systematisk feedback, og i følge Jamtvedt (2006) har feedback størst effekt i samspil med kollegiale fællesaktiviteter som f.eks. medarbejdermøder, ledelsesmøder etc. (Jamtvedt et al., 2006, p. 435).

Systematisk feedback

Centralt for systematisk feedback som praksis står to forhold: for det første, så baserer feedback sig på skift af kontekst. Det vil sige, at feedback må gives og modtages temporalt og rumligt forskudt for den virksomhed, som er genstand for den givne og modtagne feedback, da det forskudte perspektiv er en forudsætning for såvel analysen, formidlingen og erkendelsen af den givne feedback. For det andet, så er feedback en didaktisk virksomhed fra feedback-giverens side. Det betyder, at den, der giver feedback har intention om at fremme et eller flere forhold ved feedback-modtagerens praksis samt har dannet sig et overblik, har en holdning til og arbejder ud fra en strategi omkring mål og midler for den kommunikation, der skal foregå. Modtageren er netop modtager af noget, som kan betegnes som en vurdering, en bedømmelse eller en erkendelse af noget, der vedrører modtagerens arbejdsindsats, arbejdsform eller indstilling til arbejdet (Grimsley, 2010; Holland, 2014).

Asymmetri

En sådan kommunikativ praksis, der baserer sig på det forskudte perspektiv, på en subjektiv vurdering samt på strategisk målrettethed har en udtalt asymmetri som konsekvens. Den, der giver feedback er i kontrol, er målrettet og “performer” sin kommunikation, og den, der modtager feedback må, hvis feedback-kommunikationen skal lykkes, være reflek-siv og forsøge at lytte sig ind på det, der kommunikeres.

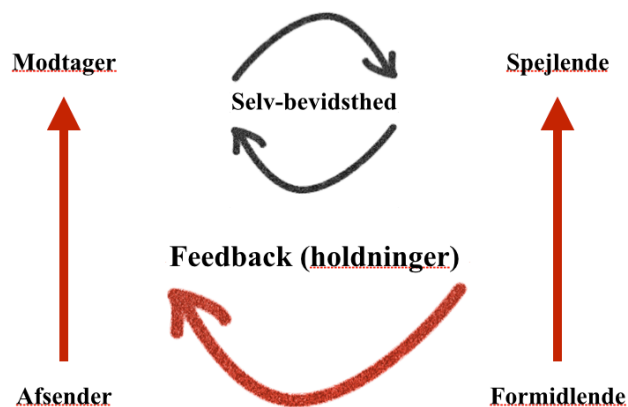


Fig. 1: Feedback som asymmetrisk formidling af holdninger overfor modtagerens refleksive spejling af praksis.

Denne refleksivitet i feedback-modtageren udgør en selvspejling, der let resulterer i selvbevidsthed. Da selvbevidsthed i sig selv er et feedback-loop, hvor bevidstheden så at sige giver sig selv feedback i et i værste fald potentielt uendeligt loop, så kan vi se, at dét at give og modtage feedback er en praksis, der fordrer bestemte excellencer på højt plan på begge sider; den, der giver feedback må være i stand til at dosere sin kommunikation således, at relationen forbliver åben, mangetydig og mulighedsorienteret, og den, der modtager feedback må være i stand til at være refleksiv uden at henfalde til virkelighedsafvisende introspektivitet.

Uanset om dette lykkes eller ej, så forbliver feedback en grundlæggende strategisk, ledelsesinitieret praksis, der i mangel af mere spontant symmetriske, ikke-retrospektive og ikke-strategiske kommunikationsformer stadig ses som et centralt værktøj af både ledere og medarbejdere. Inspireret af musik-improvisationens dialogformer udforsker denne artikel en alternativ måde at arbejde med feedback, som måske kan anviser en vej ud af den systematiske feedbacks strategiske asymmetri og kontra-produktive selvbevidsthed.

Artiklen konkluderer, at vi som et supplement eller et alternativ til systematisk feedback som asymmetrisk kommunikation har mulighed for at arbejde hen mod *Improvisation i interplay*, der er situeret og dermed ikke-refleksiv og ikke-forskudt temporalt og rumligt. I improvisation i interplay er vores opmærksomhed ikke løsrevet fra praksis og rettet mod logisk kategorisering, analyse, udfærdigelse af domme og strategisk kommunikation; men derimod fuldt og helt i praksis og rettet mod sagen selv: mod udfoldelsen af den kernevirkosomhed, den ydelse, service eller aktivitet, som er grundfjeldet i vores fælles virksomhed. Artiklens eksempler hentes overvejende fra improvisationsmusikkens verden, og det

Ikke-refleksiv og ikke-forskudt

er ikke i denne artikels optik at anvise konkrete metoder og teknikker til en oversættelse ind i andre praksisparadigmer; men det er min klare erfaring opnået gennem konkrete udviklingsprojekter i såvel offentlige som private organisationer, at dette perspektiv er en oplagt og realiserbar mulighed for øget trivsel, kvalitet og performance for alle ansatte i organisationen.

B. Sociale trædesten

Alternativer til feedback

På vej frem mod et levedygtigt supplement eller alternativ til systematisk trædesten, der kan hjælpe os til at komme tørskoet over de til tider oprørte vande, som forandringsprocesser, nedskæringer og omstruktureringer udgør. Jeg vil her fremhæve fire sådanne trædesten, som vi oftest overser i vores ambition om at styre og kontrollere vores – og hinandens – arbejdsliv:

1. Bevidstheden og dens optagethed
2. Det professionelle, det personlige og det private
3. Strategiens viden og væren
4. Individualitet og fællesskab

Bevidsthedens rolle

Vi har allerede i det tidligere berørt bevidsthedens rolle og betydning både for den strategiske rettedhed i formidlingen af feedback og den reflek-sive selvspejling i modtagelsen af feedback, men det er spørgsmålet, om vi i den gængse feedback formår at udnytte bevidsthedens ressourcer fuldt ud? Med udgangspunkt i den musiske improvisations bevidsthed undersøger jeg under pkt. 1, om vi her kan finde inspiration til en kraftfuld udvidelse af vores bevidste praksis.

Erkendelsesrummets størrelse

Under pkt. 2 ser jeg på tilstedeværelsen, forbindelsen og betydningen af vores professionelle, personlige og private selv, og jeg stiller spørgsmålet: hvad er et menneske? Dette får betydning i forhold til erkendelsesrummets størrelse og karakter: hvem er det, der giver og modtager feedback – er det en leder og en medarbejder indkapslet i hver deres hierarkiske niveau, eller er det to hele mennesker på godt og ondt optaget af en fælles virksomhed?

Strategi som viden og væren

Under pkt. 3 diskuterer jeg begrebet strategi og de muligheder og konsekvenser, som en henholdsvis videns- og handlingsbaseret tilgang til strategi har for vores arbejdsliv og liv i det hele taget. Jeg foreslår her, at institutioner og organisationer bredt set har en for snæver tilgang til strategi og foreslår en gentænkning af dette begreb, der yderligere kan kvalificere alternativer til den gængse asymmetriske feedback.

Under pkt. 4 udfordrer jeg den traditionelle opfattelse af individualitet og fællesskab som spændinger eller modsætninger. Fremfor at diskutere individualitet på fællesskabets bekostning eller omvendt, så må vi i stedet se individualitet og fællesskab som hinandens bevægere og forudsætninger.

Individ og fællesskab

En revideret forståelse af disse fire trædesten udgør et fundament, som er musisk — vel at mærke uden nogen form for krav om musikalsk talent, viden eller kunnen. Det at kunne improvisere i interplay er en aktivitet, som vi alle hurtigt vil kunne praktisere med udbytte. Udfordringen er ikke af faglig, kompetencemæssig eller teknisk karakter; det er først og fremmest en erkendelsesmæssig udfordring. Her følger en diskussion af de fire sociale trædesten:

1. Bevidstheden og dens optagethed

Hvad er bevidsthed for en størrelse? Hvis vi for et øjeblik ser bevidsthed som en violin, så kan vi også se forskellige tilstandsformer for violinen: hvis den ligger i sin violinkasse, så dæmpes strenge og sangbund af det røde velour, og violinen kan ikke klinge; hvis den ligger fremme på bordet med åbne strenge, så vil strengene klinge i resonans med de lyde, der opstår i dens nærhed; hvis vi spiller på violinen, så vil den klinge afhængig af akustikken i den sal, vi spiller i samt hvilke strenge, vi trykker ned og stryger på. Vores bevidsthed virker gennem utallige tilstande, udtryksformer og nuancer, men der er to grundlæggende forskellige bevidsthedstilstande, som danner udgangspunkt for vores måde at være bevidste i verden.

Resonans

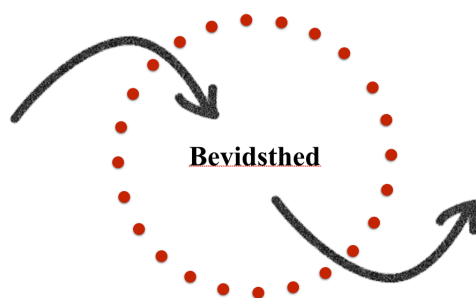


Fig. 2: Bevidstheden er fuldt optaget af verden og af at bidrage udelt til den.

I figur 2 virker bevidstheden gennem et diffusionsåbent sind; og begivenheder, oplevelser og udfordringer strømmer frit igennem os og bliver tilført nye bevægelser, hvis retning, karakter og styrke er bestemt af bevidstheden, oplevelsen eller udfordringen selv. Vi kender den alle sammen fra de kortere og længere øjeblikke, hvor vi glemmer tid og sted, og

Flow

den er bl.a. blevet teoretiseret af Csikszentmihalyi som flow: noget som Csikszentmihalyi ligefrem postulerer er en form for *Good business* (Csikszentmihalyi, 2004, 2009). Udfordringen for flow-begrebet er, at det risikerer at blive endnu en teknologi, som vi skal koncentrere os om at mestre; og selve denne *optagethed af flow* vil umuliggøre bevidsthedens diffusionsåbenhed som vist i figur 2.

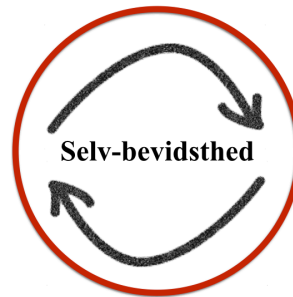


Fig. 3: Selvbevidstheden er optaget af sig selv i et feedback-loop

Selvbevidsthedens lukkethed

I figur 3 er bevidstheden lukket omkring sig selv, idet den er optaget af at opleve, forstå og være i dialog med sig selv. Bevidsthedens diffusionsåbne *væren-i-verden* er her afløst af en selvoptagethed eller introspektion. I denne tilstand bliver vi klar over os selv, vurderer os selv og vores handlinger og når måske til en forståelse af det, som et sket. I lige så høj grad som verden omkring os er bjergtagende, så er også vores indre verden en uendelig kilde til oplevelser; men lige som vi ikke kan både blæse og have mel i munden, så kan vi ikke på én og samme tid være optaget af verden og optaget af os selv, da denne bevidsthedens fokusering er som en lygtes lyskegle: den oplyser ét sted ad gangen. Vi må til stadighed skifte mellem de to tilstande. Hvad enten vi taler, lytter, planlægger, handler, drømmer eller kører bil, så er vores opmærksomhed enten rettet helt og fuldt mod det, vi er en del af og i gang med, eller den er rettet mod vores bevidsthed om, at vi er i gang med dette eller hint. Vi er enten optaget af den verden, som vi er en del af, eller vi er optaget af vores bevidsthed af at være i verden. *Vi er optaget af noget, eller vi er optaget af os selv.* Store oplevelser eller indtryk hensætter os i den åbne bevidsthed eller selvforglemmelse (figur 2), og i det øjeblik, vi bliver bevidste om dette, rykkes vi ud af selvforglemmelsen og ind i selvbevidstheden (figur 3). Seniorforsker på DTU Mette Møller konkluderer i anledning af, at stadig flere billister sms'er mens de kører bil, at ”man kan ikke tale to sprog på en gang. Og man kan heller ikke fokusere mentalt på mere end en ting ad gangen...jo mere krævende en aktivitet er, jo værre er det.” (FDM, 2014, p. 7).

For en improviserende musiker går det ikke at være optaget af sig selv, da det repræsenterer en lukkethed overfor verdens udtryk, der svarer til violinen, der ligger i sin violinkasse. Improvisation betyder at skabe et spontant udtryk her og nu, der ikke er planlagt, designet eller indøvet, og det fordrer, som anført af Jankélévitch (2003), at vi er i stand til at gøre os selv til en åben, vibrerende streng. Vi må blive i stand til at lade musikken flytte ind i os, tage bolig i vores mest intime selv og i egentlig forstand ophøre med at være os selv (Jankélévitch, 2003, p. 26). Men musikeren nøjes ikke med at være en vibrerende streng, hun udgør også en kvalitativ forskel i musikkens skabelse. Improvisationerne farves af en indre, dog stadig diffusionsåben musikalsk dialog, der som et slags filter fremhæver eller dæmper musikalske træk i musikkens strømmen:

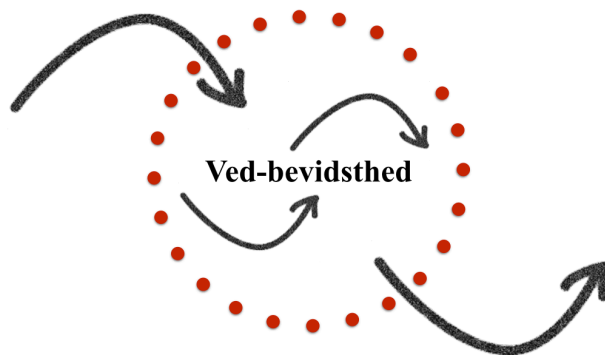


Fig. 4: Ved-bevidsthedens interplay som en mellemform i grænselandet mellem bevidsthed og selvbevidsthed.

Kun på denne måde kan den musik, som den improviserende musiker er med til at skabe, blive egentlig spontan, og denne mellemform for bevidsthed er noget ganske andet end selvbevidstheden på den ene side og bevidstheden på den anden; det er en *ved-bevidsthed*, der fuldt og helt er optaget af verden og dens udtryk og derfor i stand til at klinge udelt med og mod den – samtidig med, at verdens udtryk farves og filtreres i mødet mellem verden og individ. Denne ved-bevidsthed er kraftfuld, for den er på en og samme gang sig selv og samtidig meget mere end sig selv, og den formår at indgå i samskabelse i en grad, som den logisk kategoriserende, dømmende selvbevidsthed ikke er i stand til. Ved-bevidstheden kan handle og dømmes, men aldrig blot ud fra sig selv — der dømmes og handles ud fra det, som alle i gruppen eller fællesskabet hører. Ved-bevidstheden er den første forudsætning for den musiske improvisation i interplay.

2. Det professionelle, det personlige og det private

Hvad enten vi er på arbejde: sidder på kontor, underviser eller afholder MUS med en medarbejder – eller holder fri: går en tur ved stranden, la-

En kvalitativ forskel

Ved-bevidsthedens medklingen

Det professionelle fokus

ver mad eller sover; så er vi menneskelige fuldt og helt og til alt held oftest medmenneskelige (ordentlige mennesker) i en Løgstrupsk forstand – vi er klar over, at vi, måske i det små, måske i det store, holder hinandens liv i vores hænder (Løgstrup, 2011, p. 25). Når vi refererer til begrebet “professionalitet” i forhold til vores arbejdsliv og begreberne “personlig” og “privat” i forhold til vores fritid, så betyder det ikke, at vi er amatører i vores fritid og upersonlige og ufølede, uprivate i vores arbejdsliv. Vi har altid os selv med, fuldt og helt, hvor end vi kommer hen. Det professionelle, det personlige og det private udtrykker sider af os selv, som vi kan vælge at fokusere på, give plads til eller midlertidigt se bort fra og lægge en dæmper på (Olsen, 2013, p. 94). Arbejdslivets feedback angår vores professionelle fokus, det vil sige den måde, vi løser vores opgaver på og de resultater, som vi opnår. Men vi vil også gerne kunne bruge feedback til at italesætte samarbejdsproblemer, personlige uoverensstemmelser, dårlig trivsel, utryghed og manglende engagement, da disse sociale spændinger netop har stor betydning også for vores opgaveløsning.

En rummelig professionalisme

I Vesten er det rent mekaniske, manuelle arbejdsliv ved samlebåndet, hvor det ene og alene drejer sig om at få dimserne sat rigtigt sammen på tid, efterhånden en saga blot, og vi kan i dag ikke nøjes med at ikklæde os en udelukkende mekanisk og rationel arbejdsmaske. Selv arbejdet som skraldemand eller postbud er i dag servicefunktioner med forbrugerkontakt, udviklings-samtaler og evalueringer, og det er nødvendigt at gøre professionalitets-begrebet mere rummeligt. Når vi er professionelle sammen, er vi også mennesker sammen, og et arbejde som lærer, sygeplejerske, kassedame og bademester er et arbejde, der udfolder sig bedst, når vi forstår, at vi alle er kendetegnet af en fælles medmenneskelighed. Hvis vi forstår at være i dialog med den, referere til den og handle ud fra den, så vil hvilken som helst arbejdsfunktion kunne medvirke til at skabe livgivende arbejdsmiljøer og bemærkelsesværdige resultater. En mere rummelig professionalisme er den anden forudsætning for den musiske improvisation i interplay.

3. Strategiens viden og væren

Plan og udførelse

Hvad mener vi, når vi bruger ordet strategi f.eks. i forbindelse med systematisk feedback?. Begrebet er flertydigt, idet vi kan se ‘strategi’ i såvel et epistemologisk som et ontologisk perspektiv – en strategisk viden sat overfor en strategisk væren. I det epistemologiske perspektiv møder vi den strategiske planlægning, som er en rationelt baseret vidensforøgelse i et prospektivt blik foretaget af en leder eller en ledelsesgruppe på en anden gruppes (f.eks. ansattes) vegne, som formodes at skulle virkeliggøre denne planlagte strategi (Davenport & Norton, 2000; Kaplan &

Norton, 2004; Lafley & Martin, 2013). Plan og udførelse er her adskilt, ikke blot i tid men tillige i praktisk, fysisk forstand. Dette udelukker en værensbaseret strategisk tilgang, idet lederen eller ledelsesgruppen på den ene side fysisk og praktisk er afskåret fra operationaliseringen af strategien, og medarbejderne på den anden side er afskåret fra indflydelse på strategiens udformning af forudsætningerne for den planlagte arbejdsopgave.

I det ontologiske perspektiv møder vi den strategiske tænkning, som er en væren udlevet 'in medias res' af netop den person eller gruppe som skal omsætte den tænkte strategi til handling. Dette betyder, at sanselige tilgange som 'intuition', 'fornemmelse', 'anelse', 'at være i tvivl' eller 'at føle sig overbevist om' får stor betydning for den valgte strategi i dens oversættelse til konkret handling. Dette ontologiske perspektiv har fjernet adskillelsen mellem plan og handling og muliggjort en umiddelbar, plastisk modulérbar og strategisk væren lige fra ide til resultat (Csikszentmihalyi, 2009; Senge, Jaworski, Scharmer, & Flowers, 2005; Stacey, 1996, 2012).

Dermed kan vi arbejde os frem mod et mere nuanceret syn på begrebet strategi og måske finde, at excellente ledere og medarbejdere modsætter sig den løsevne, vidensbaserede strategiske planlægning ud fra det faktum, at den er for langsom og for rigid i sin tro på at kunne gribe en fremtid, der ikke lader sig begribe. Store planer og visioner har det med at skulle justeres undervejs, og i den forstand er den improviserende musiker ikke strategisk planlæggende, da det ikke er muligt at planlægge en improvisation blot et millisekund ud i en fremtid, der improviseres frem af mange forskellige stemmer. Musikeren føler sig snarere på hjemmebane som strategisk tænkende i en stærkt intuitiv handlen ud fra sansninger af opgaven i modsætning til en forudgående viden om opgaven. Dette giver indsigt i spørgsmålet om arbejdslivets top-performende men besværlige "primadonnaer", idet problemerne opstår, når en ledelse oplever sine strategiske planer ændret eller måske tilbagevist af primadonnaens strategiske tænkning 'på slagmarken'. Det illustrerer også manges modvilje mod den typiske organisations behov for adaptivitet, underordnethed og loyalitet i snæver forstand.

Hvor den klassiske medarbejder måske vil udføre de beordrede, udmeldte planer vel vidende, at de ikke vil virke, vil primadonnaen ikke acceptere, at 'sagen' ikke fremmes eller måske direkte skades – ordre eller ej. Set i dette perspektiv kan den klassiske medarbejders snævre opfattelse af begrebet loyalitet vise sig direkte skadelig for organisationen, mens primadonnaens transcenderende opfattelse af begrebet loyalitet har potentialet til at være organisationens redning. En medarbejder fortæller, at "jeg fik

Strategisk væren

Intuitiv handlen

Loyalitet og primadonnaer

af min mellemlider direkte besked på ikke at dele min viden om en alvorlig systemfejl med min topchef, da fejl ikke ville blive accepteret; og dét at fortie problemerne er åbenbart en måde at slippe af med dem på i vores organisation”. Det fremgår, at dette er en farlig kurs, som ingen organisation kan leve med i længden; og de procedurer for erfaringsopsamling, som f.eks. luftfartsindustrien og hospitalsvæsenet arbejder med, har netop til hensigt at få vigtig viden og erfaring omkring fejlslagne landinger og operationer frem i fuld synlighed, da alternativet – at fortie problemer og systemfejl – koster menneskeliv.

Destruktivitet og konstruktivitet

For den improviserende musiker er musikkens kvalitet og værdier afgørende forstået som den horisont, den scene, hvor kunstens drama skal finde sted – og kampen, sejrene og nederlagene er kreativitetens drivmiddel. Destruktivitet og konstruktivitet er ikke modsætninger, dette er i en musisk optik en falsk dikotomi. Tværtimod er de hinandens forudsætninger. Musikeren er i krig på daglig basis, ikke i krig med andre mennesker eller strukturer men derimod med sagen, stoffet, værket og måske først og fremmest sine egne begrænsninger. Når en musiker spiller en koncert f.eks. i jazzens improviserede univers er orkestret på flere måder ‘i krig’ – gløden, tændtheden, modet lyser ud af alles øjne, og risikoen for at tabe musikken er et ufravigeligt grundvilkår. Jagt, forfølgelse, opposition, pludselige manøvrer, satsning og publikums dom er livsbetingelserne på denne ‘kunstens slagmark’. Og det er vigtigt også at erkende den glæde, der er forbundet med denne kamp, *win or loose*.

At skabe mangfoldigheder

Det er en fejlslutning at konkludere, at strategi som begreb udelukkende er rodfæstet i måltænkning, blot fordi begrebet oftest ses forbundet med måltænkning og logisk kategorisering. Strategi er afledt af det græske *strategia/strategos* og betyder beslutning/hærfører – men bag disse begreber finder vi det græske *stratos* (mangfoldighed, spredt ud) samt *agos/agein* (leder/at lede). Det græske *stratos* har igen forbindelse til *struere* (at bygge/sammenstille) – og vi kan dermed tolke begrebet strategi som dét at skabe eller bygge noget ud af mangfoldigheder. I improviseret musik er slutklangen ikke musikkens mål, og i dansen har vi ikke retning mod noget sted – vi fornemmer stærkt friheden i de afgørende valg, nødvendigheden af at skulle prioritere og den smertelige viden om de tab, som vores valg også medfører.

Handlen på tolkninger og fremskrivninger

Mål eller ej, så navigerer vi strategisk i begivenheden, idet vi med vores konkrete handlinger uvægerligt bygger eller sammenstiller et udtryk, vores udtryk, af begivenhedens udsprede mangfoldighed. Set i et maritimt lys repræsenterer strategi en handlen på tolkninger og fremskrivninger af kommende strømforhold, vejrlig og besætningens tilstand. Et snævert blik på strategi handler om den langsigtede plan for sejladsens endelige

mål – men vi kan lige så godt forholde os strategisk til dét at sætte sejlet, så krydset bliver perfekt, til dét, at glæden ved at sejle er maksimal og til skønheden i at blive ét med hav og vind. Denne nuancerede erkendelse af strategiens viden og væren og især strategi som begivenhedens mangfoldighed er den tredje forudsætning for den musiske improvisation i interplay.

4. Individualitet og fællesskab

Det ligner et paradoks: Vores kultur fokuserer på den ene side i stadig stigende grad på individets frihed til at forme sit eget liv – privatskoler, privathospitaler, privatpensioner, betalingsuddannelser, modulbaseret læring, fri bevægelighed m.v. (Hammershøj, 2006, 2008) samtidig med, at vi hver især oplever behovet for et stærkere tilhørsforhold til fællesskaberne, til det kollektive. Dét, at kunne skabe og indgå i skiftende netværk spiller en stadig mere afgørende rolle for os – for læring, udvikling og trivsel. Men er det et paradoks? Vi må afklare, om der er tale om modsætninger i mødet mellem individualitet og fællesskab. Hvordan opfatter og bruger vi begreberne individualitet og fællesskab? Vi lever i en kompleks virkelighed, der er i hurtig bevægelse. Alle værdier er i spil, og det kan være svært for os at finde en platform, der kan bære. Globaliseringen med dens voksende kulturelle mangfoldighed stiller store krav til os og udfordrer vores selvforståelse omkring de mest grundlæggende institutioner. Gennem århundreder har menneskeheden kæmpet for individets ret og frihed til at kunne tro, tænke, tale og handle frit, og vi står i dag med det fulde ansvar for forvaltningen af vores liv – vi skriver hver især vores egen historie gennem de valg, vi foretager. Vi har opbygget en kultur, hvor vi i høj grad går på indkøb blandt de mange muligheder, sammenhænge og værdisæt uden at vide, om de indbyrdes hænger sammen – uden at vide, om de gensidigt supplerer og styrker hinanden eller tværtimod modarbejder og udfaser hinanden.

Vi er på én og samme tid blevet bygherre, arkitekt, entreprenør og “forbruger” af vor egen tilværelse. Hvis dette projekt lykkes er det individets sejr; hvis projektet mislykkes, så står individet helt alene med det fulde ansvar – og der er ingen eller kun ringe hjælp at hente i fællesskabet. Alle er travlt optaget af præcis samme bevægelse; travlt optaget af at virkeliggøre hver deres individuelle livs byggeprojekt. Denne individualisering kombineret med tabet af værdisæt i forbindelse med marginaliseringen af vores historie, religion, traditioner og sammenbruddet i de autoritative fællesskaber har øget individets sårbarhed. Samtidig arbejder vi på at øge kvaliteten og effektiviteten af vores aktiviteter indenfor mange af vores institutioner med bl.a. krav om synlighed, kvalitetsmåling og systematisk evaluering og feedback som pædagogisk værktøj. Vi stilles

Frihed og tilhørsforhold

Individets sårbarhed

overfor en strøm af tiltag, der skal internationalisere og modulisere aktiviteter og uddannelser med det formål at sikre individets ret til det frie valg og den frie bevægelighed i en globaliseret verden. Det er et stort ansvar at lægge på et menneske; og vi må overveje, om begrebet individualitet er tidsvarende, eller om vi skal forsøge at gentænke begrebet.

Kritisk individualisme

Steinsholt og Løvlie (2004) foreslår et andet forhold til individualitet og fællesskab end det velkendte forhold. Individualitet kan ikke udelukkende ses som udtryk for det jeg-centrerede, det dækker også det uforsonede andet: en forskellighed i mødet med den absolutte anden (Steinsholt & Løvlie, 2004, p. 74). Kan individualisme som begreb gøres mere rummelig? Er der plads til individualitet i fællesskabet? Steinsholt og Løvlie taler her om en ”kritisk individualisme” som en mulighed for at komme videre – en individualisme, som handler om individets forhold til fællesskabet og ikke kun om individets forhold til sig selv. Dermed bliver relationen mellem henholdsvis mennesker og fællesskaber den forandrende, transcenderende faktor – også for de individuelle valg vi hver især foretager, idet de individuelle valg ikke længere kan ses isoleret. Summen af de mange individuelle valg, der konstant foretages i alle fællesskaber, vil i en evig bevægelse ændre landskabet og forudsætningerne for at bevæge sig på det individuelle niveau. Dét, at undlade at foretage et valg er et bevidst individuelt valg, der har store konsekvenser for den enkelte, og ikke nok med det; ved at foretage dette individuelle valg “intet at vælge” fraskriver individet sig enhver indflydelse på retning, hastighed og mål, da det så bliver de øvriges individuelle og fælles valg, der bliver den styrende faktor – fællesskabet tvinges til at handle på individets vegne.

Det levende fællesskab

Det giver dermed ikke mening at tale om individualitet uden samtidig at tale om fællesskabet. Vi er, om vi vil det eller ej, vævet ind i fællesskabet. Om det er fællesskabet, der lider under individualitens udbrudsforøgelse eller individet, der begrænses af fællesskabets snærende bånd er et spørgsmål om synsvinkel. Sammenfattende bygges her en individualitet, der ikke blot er egocentri men tværtimod et levende fællesskab af mange unikke stemmer. Denne samtænkning af individ og fællesskab er den fjerde forudsætning for den musiske improvisation i interplay.

C. Musisk feedback

Med gennemgangen af de fire sociale trædesten kan vi begynde at sætte dem sammen til en praksis, her først set gennem den improviserende musikers optik:

1. Ved-bevidsthedens skabende resonans

2. Den rummelige professionalismisme
3. Strategi som begivenhedens mangfoldighed
4. Det levende fællesskab af unikke stemmer

Det ikke-forskudte blik og dermed praksisnærheden er en afgørende forudsætning for den musiske dimension. Hvor den amerikanske forfatter og historiker David McCullough pointerer, at dét at skrive er at tænke¹, så gælder det for improviserende musikere, at dét at improvisere sammen er at tænke sammen – vel at mærke tænke i toner, klange og rytmer, ikke i ord. Det er ikke muligt for fire musikere på en scene pludselig at stoppe musikken og begynde at give og modtage feedback i stedet for; den feedback, som musikken har behov for, den må ske som musik igennem musikken. Den musiske feedback skal spilles, opleves og udvikles musisk og musikalsk. Dette forhold afstedkommer en naturlig opløsning af selvbevidsthedens lukkethed, da denne altid er låst i sprogligheden – bevidstheden kan kun blive klar over sig selv ved at tale med sig selv gennem tanken. Dermed kan ved-bevidstheden udelt klinge med det, som sker. Intuitionen er denne mellemform, der giver ved-bevidstheden dens energi; ikke mere åben bevidsthed men heller ikke lukket omkring en tanke; og for den improviserende musiker er det afgørende at kunne fastholde intuitionen som en fornemmelse midt imellem de to og at kunne handle på den endnu før, intuitionen manifesterer sig som *en ide om noget*.

Kombinationen af resonans, rummelighed, strategisk tænkning og fællesskabets mangfoldighed resulterer i dialogformer og hierarkier, der er upolariserede og ikke står i vejen for sig selv. Enhver improviserende gruppe jazzmusikere må konstituere sig f.eks. med en orkesterleder, en akkompagnerende rytmegruppe og måske en gæstesolist; men dette er udtryk for et rigt landskab af forgrund, mellemgrund og horisont - det er ikke udtryk for en asymmetrisk fordeling af magt, indflydelse og legitimitet. Såvel i forgrund som i baggrund er alle udelt medskabende, alle musikere bidrager ligeligt med deres unikke input til musikkens skaben, hvad enten vi bliver opmærksomme på saxofonistens ekspressive kaskader af toner eller bassistens beroligende gentagelser af de samme få bastoner. Det er bemærkelsesværdigt, at en sådan spontan, ustyret og uplanlagt praksis igen og igen afstedkommer meget nuancerede, sikkert styrede helheder af stor orden, regelmæssighed og indholdsrigdom.

For musikerne, der er optaget af at improvisere på scenen er alt badet i projektørernes klare lyshav, alt står frem i fuld klarhed og gennemsigtig-

Intuition som mellemform

Upolariserede dialogformer og hierarkier

Musik som flygtig praksis

¹ I et interview med formanden for The National Endowment for the Humanities Bruce Cole, Humanities, July/Aug. 2002, Vol. 23/No. 4

hed, hvad enten det er godt eller skidt. Alle toner og indsatser har betydning og tillægges afgørende betydning i skabelsen af musikken; alting tæller og gælder. Musik er en flygtig praksis, og det er ikke muligt at gøre en improvisation om endsige at rette på den; sket er sket, og eneste mulighed er at spille videre, at skabe nye improvisationer – ikke i forståelsen *om igen* men tværtimod i forståelsen *videre frem, afsted*. Den musiske feedback har dermed ikke til formål at analysere, bedømme og evaluere tidligere improvisationer, den er musikken selv i dens skabelsesøjeblik. Er det muligt at forestille sig en sådan musisk feedback udfoldet på vores offentlige og private arbejdspladser med det formål at skabe overraskende resultater, dynamiske arbejdsklimaer og spontant opståede ordner og regelmæssigheder? Dette vil jeg diskutere i artiklens sidste del: Improvisation i interplay.

D. Improvisation i interplay

Feedback som klingende grundtone

Hvis feedback ikke blot skal være et strategisk værktøj, som vi tager i brug for at anerkende hinanden, kritisere hinanden, løse problemer, øge effektiviteten eller skifte retning; hvis feedback snarere skal være en vedvarende, klingende grundtone i organisationens daglige gøremål, så fordrer det, at vi flytter denne praksis fra det formelle, legitime felt til det uformelle, dagligdags felt – helt ned til mellemliderne og medarbejderne ved kopimaskinen, i kantinen og i mødelokalet. Stacey (2001) beskriver, hvordan polariseringen mellem en leder, der gennem feedback vurderer og værdisætter, og en medarbejder, der gennem feedback forholder sig reflektivt til disse domme udgør en konstruktion, der i sin kategorisering skaber inklusion-eksklusionsdynamikker i organisationen. Hvis eksplicitte, formelle og legitime kommunikationsformer dominerer en organisation på overfladen, vil der hurtigt opstå en skyggeorganisation båret af uformelle og illegitime kommunikationsformer som f.eks. sladder, mytedannelse og fraktionsgrupperinger, der skaber friktion og tærer på ressourcerne. Hvis organisationens formelle praksis er båret af ledere og ”in-group” medarbejdere, så vil skyggeorganisationen være båret af marginaliserede mellemlidere og medarbejdere (Stacey, 2001, pp. 153–154).

Interplay som improviseret samværsform

Alternativet i form af feedback som en vedvarende, uformelt klingende grundtone i organisationens daglige gøremål synes derfor oplagt. Hvis feedback dermed ikke skal være noget, der planlægges, afholdes, skrives referat af og evalueres på, så må det i stedet for være en samværsform, som vi improviserer sammen i det daglige. Det sociale samspil på arbejdspladsen kan også beskrives som et mellemspil eller på engelsk *interplay*, som opstår mellem ansatte, der er optaget af en fælles udfordring. For improviserende musikere er *graden af interplay* afgørende for

musikkens kvalitet, og jeg lægger her op til, at det samme må gælde de opgaver som enhver offentlig eller privat organisation står overfor. Mange mennesker oplever, at begrebet improvisation er omgærdet af mystik og virker som noget, der er reserveret eksperter. Men, uden at fraskrive improvisationsmusikerens ubestridelige kompetencer, så kan vi komme et langt stykke af vejen ved at erstatte ordet improvisation med ordene ”forsøge” eller ”prøve”.

I artiklens begyndelse mødte vi en leder, der lavede sine medarbejders arbejde, da han ikke så sig i stand til at løse problemet ved hjælp af gængse teknikker såsom feedback. Vi kunne stille spørgsmålet: har han *prøvet* eller *forsøgt* at forandre den fastlåste situation ved at *arbejde sammen* – forstået som gøre arbejdet sammen med sine medarbejdere (i stedet for at gøre arbejdet selv) og dermed gøre dialogen omkring opgavernes løsning helt konkret og forankret til praksis? Denne form for samarbejde er en praksis, som musikere beskriver som ”øvning”. Det er nødvendigt for improviserende musikere at øve sig sammen, ikke for at planlægge musikken, der skal skabes på scenen, men tværtimod for at blive bedre i stand til sammen at improvisere, når det gælder. I den forstand kræver vores arbejdsliv måske også, at vi dagligt øver os ved sammen at arbejde med stoffet, og *kantoret* er dermed meget mere end en produktionsenhed: det er et øvelokale, et bandrum, et værksted og et laboratorium for uforfærdet eksperimenteren.

E. Konklusion

Skabende resonans, rummelighed og mangfoldighed i levende fællesskaber udfoldet igennem improviserende interplay er en mulighed for at udkoble såvel de formelle, stivnede ritualer som skyggeorganisationen, friktionen og det deraf følgende spild af indsigt, energi og intensitet; noget, som de fleste organisationer desværre plages af. Udfordringen er, at mange tøver med at træde ind på denne scene og begynde at improvisere eller *forsøge* på at puste et organisations-klimatisk vejrskifte frem. Undervejs i en diskussion af dette emne udbrød en kontorchef fornylig: ”Det lyder jo smukt alt sammen, men det er umuligt at gennemføre!” Ja, det er en stor udfordring og ja, det vil sikkert støde mod uoverstigelige forhindringer – men det er enhver nyskabende praksis’ vilkår at være egentlig *umulig* og *uladsiggørlig* lige indtil det gennem hårdt slid viser sig at kunne lade sig gøre alligevel. Alt, der er overraskende nyt og værdifuldt må skrives frem og trækkes ud af det tomme rum i en uforfærdet praksis i blinde. Og her kan improvisation i interplay mærke de ellers skjulte spor i terrænet, der leder os videre frem. Lad mig slutte med en beretning fra

**Arbejdspladsen
som øvelokale**

**Det umulige og
uladsiggørlige**

en leder af en privat institution i København, der fortæller om sin måde at praktisere improvisation i interplay:

I denne institution er det alt det, som hver især bidrager med, der positionerer den enkelte mere end det, der står i stillingsbeskrivelsen. Og lysten til at bidrage, den er derfor stor, og det er derfor, at man har lyst til at blive hængende. Vi kan alle se, at vi har et ejerskab i alt det, vi laver. Som leder har jeg ledelsesretten og kan bestemme inden for nogle bestemte rammer. Det er formelt set mit ansvar, at institutionen flytter sig, og derfor skal jeg hele tiden sikre mig, at vi følger med i tiden og forholder os til lovgivningen og så videre. Men svarene på, hvordan vi håndterer udfordringerne, det lytter jeg mig frem til, da kompetencerne i lige så høj grad findes hos de andre i personalegruppen som hos mig. Hvis jeg sagde, at “nu beslutter jeg mig til, at huset skal gøre sådan eller sådan” – det ville jo være dumt, når jeg nu ved, at der sidder flere, der ved meget, som jeg ikke ved. Du kan lige så godt lytte til de bud, der er, og så tage en beslutning ud fra det. Hvis vi ikke kan blive enige, så bliver det i sidste ende mig, der tager beslutningen. Aldrig den omvendte model med, at jeg tager en beslutning først, som resten må indordne sig efter. Der skal være en dynamik, hvor alle byder ind med, hvordan det skal være, og så lytter jeg mig frem til et svar. For mig at se er det enormt vigtigt hele tiden at lytte til, hvad personalegruppen siger. Det handler også om ansvar. Vi føler alle et stort medansvar for huset. Vores sygefravær er enormt lavt, så de der småhovedpiner er ikke noget, der afholder folk fra at gå på arbejde. Vi har ingen mandagssyge eller fredagssyge, som der ellers er så mange andre steder. Vi ved alle sammen, at når jeg ikke er der, så er der nogle andre, der skal løbe lidt stærkere. Dette bliver også mere og mere formuleret i personalegruppen, at medarbejderne føler, at deres arbejde er en del af deres liv. Så det at arbejde her er ikke blot et job, det er lige så meget en del af vores identitet at gå på arbejde. Og det skyldes, at vi får lov til at sætte vores aftryk på, hvordan tingene skal være. Hvis man styrer alt for meget efter reglerne, så er det noget, der begrænser engagementet og arbejdsglæden. Vi skal i stedet for styre efter nogle fælles værdier. Det er en værdi at være sammen, det er en værdi at tage medansvar for hinanden, og det er en værdi at have tillid til hinanden. (Olsen, 2013, pp. 211–215)

Litteratur

- Csikszentmihalyi, M. (2004). *Good Business: Leadership, Flow and the Making of Meaning*. London: Hodder Paperbacks.
- Csikszentmihalyi, M. (2009). *Flow: The Psychology of Optimal Experience*. Harper Perennial.
- Davenport, T. H., & Norton, D. P. (2000). *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.

- FDM. (2014). Motor - Danmarks største magasin om biler, trafik og rejser. *Motor*, 6(1). Retrieved from <http://www.fdm.dk/motor/maanedens-links-motor>
- Grimsley, A. (2010). *Vital Conversations: A practical approach to handling difficult conversations, managing conflict, giving feedback and influencing difficult people* (1st edition.). Princes Risborough: Barnes Holland Publishing.
- Hammershøj, L. G. (2006). Selvdannelse og nye former for socialitet-technofesten som eksempel. *Dansk Sociologi*, 12(2), 23–43.
- Hammershøj, L. G. (2008). En ny tids udsatte. *Det Alternative Sorø møde 2008*. Retrieved from https://pure.au.dk/ws/files/200/Hammershøj_-_En_ny_tids_udsatte_2.pdf
- Holland, E. (2014). *Making Feedback Work: The Key to Building Effective Teams*. CreateSpace Independent Publishing Platform.
- Jamtvedt, G., Young, J. M., Kristoffersen, D. T., O'Brien, M. A., & Oxman, A. D. (2006). Does telling people what they have been doing change what they do? A systematic review of the effects of audit and feedback. *Quality and Safety in Health Care*, 15(6), 433–436. doi:10.1136/qshc.2006.018549
- Jankélévitch, V. (2003). *Music and the ineffable*. Princeton, N.J: Princeton University Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kirkland, K., & Manoogian, S. (1998). *Ongoing Feedback: How to Get It, How to Use It*. Greensboro, N.C: Center for Creative Leadership.
- Lafley, A. G., & Martin, R. L. (2013). *Playing to Win: How Strategy Really Works*. Boston, Mass: Harvard Business Review Press.
- Løgstrup, K. E. (2011). *Den etiske fordring*. Systime.
- McLaughlin, P. (2013). *Feedback Revolution: From Water Cooler Conversations To Annual Reviews - How to give and receive feedback!* Java Creek Publishing.
- Olsen, J. S. (2013). *Musisk ledelse - vejen til et levende arbejdsliv*. Aarhus: Klim.
- Senge, P. M., Jaworski, J., Scharmer, C. O., & Flowers, B. S. (2005). *Presence: Exploring Profound Change in People, Organizations and Society*. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Stacey, R. (1996). *Complexity and Creativity in Organizations*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Stacey, R. (2001). *Complex Responsive Processes in Organizations: Learning and Knowledge Creation*. London ; New York: Routledge.
- Stacey, R. (2012). *Tools and Techniques of Leadership and Management: Meeting the Challenge of Complexity*. London ; New York: Routledge.
- Steinsholt, K., & Løvlie, L. (2004). *Pedagogikkens mange ansikter : pedagogikkens idéhistorie fra antikken til det postmoderne*. Universitetsforlaget.
- Tornow, W. W., & London, M. (1998). *Maximizing the Value of 360 Degree Feedback: A Process for Individual and Organisational Development*. San Francisco: Jossey Bass.