

**Ekonomihögskolan
Lunds Universitet**

**Företagsekonomiska
Institutionen**
Organisation
Magisteruppsats
Höstterminen 2001

Arbete i en kreativ process
– en teatermetafor –

Handledare:
Stefan Sveningsson

Författare:
José Luiz Barbosa
Johan Gottfridsson

Sammanfattning

Titel	Arbete i en kreativ process – en teatermetafor
Författare	José Luiz Barbosa, Johan Gottfridsson
Handledare	Stefan Svenningsson
Problem	<p>Vår två delade problem frågeställning lyder som följer: Synliggör processen som vi beskriver med hjälp av teatermetaforen vilka aspekter som är bidragande till en kreativ process som leder till lärande? Kan vi följaktligen använda oss av den kreativa processen för att ge normativa bud på en förståelseform för organisationsbeteende? Vilken syftar till att lyfta fram vad som krävs av företagsledare och medarbetare för att åstadkomma det som inom teatern kallas för – en föreställning.</p>
Syfte	<p>Vårt syfte med uppsatsen är även det tvådelat: Dels vill vi bidra till den akademiska forskningens mångfald med en ny teatermetafor. Dels vill vi med hjälp teatermetaforen pragmatiskt belysa hur användning av en kreativ process kan åstadkomma både lärande och resultat.</p>
Metod	<p>Vi har använt oss av en autoetnografisk studie, baserad på Josés erfarenheter från sitt arbete med olika teateruppsättningar. En studie som kompletterats med semistrukturerade intervjuer med två regissörer, nämligen Staffan Valdemar Holm och Anette Norberg. Med den skapades en teatermetafor som vi sedan använder för att ta ett titt på ett fall - ett kreativt möte. Vid insamlande av underlaget till fallet använde vi oss av två kvalitativa metoder, nämligen såväl deltagande full observation som semistrukturerade intervjuer.</p>
Slutsats	<p>Det är svårt att uppsummera och sammanställa resultatet av vår studie i ett fåtal meningar. Vi har dock fått fram ett antal aspekter av en kreativ process som teatermetaforen synliggör, t ex.: struktur, helhet, roller, feedback, ledarskap och dialog. Vad det gäller andra delen av vår problemställning så kan den besvaras med ett enkelt ja, men det ger knappast rättvisa åt uppsatsen, så vi ber er nu att öppna era sinnen och låta fantasin leka.</p>
Nyckelord	autoetnografi (self-ethnography), teatermetafor, kreativ process, kreativitet, lärande, struktur, helhet, roller, feedback, ledarskap, tacit knowledge, dialog, gemensamförståelse

Innehållsförteckning

1. Upptakt.....	5
1.1 Problemformulering _____	9
1.2 Syfte _____	9
1.3 Avgränsningar _____	9
2. Tillvägagångssätt	10
2.1 Etnografi _____	10
2.2 Autoetnografi _____	11
2.2.1 Den autoetnografiska processen till metaforen _____	12
2.3 Metaforer _____	14
2.3.1 Olika teatermetaforer _____	15
2.4 Materialinsamlingsprocessen i fallet _____	16
2.4.1 Vårt fall _____	17
2.5 Sammanfattning _____	18
3. Idé – en teatermetafor, från kollationering till premiär	19
3.1 Kollationering _____	20
3.2 Repetitions dagarna _____	22
3.3 Sammanfattning _____	26
4. Akademisk infrastruktur	27
4.1 Organisation _____	27
4.1.1 Lärande organisation _____	28
4.1.2 Kritik mot Lärande Organisation _____	30
4.2 Systemtänkande _____	31
4.3 Personligt mästerskap _____	32
4.4 Tankemodeller _____	33
4.5 Gemensam vision _____	34
4.6 Teamlärande _____	35
4.7 Dialog _____	36
4.8 Kreativitet _____	39
4.8.1 Begreppet kreativitet _____	39
4.8.2 Begreppet innovation _____	40
4.8.3 Kreativ process _____	40
4.8.4 Kreativ spänning _____	41
4.9 Tacit Knowledge _____	42
4.10 Ledarskap _____	44
4.11 Sammanfattning _____	45
5. Perception.....	47
5.1 Teatermetaforen synliggör en kreativ arbetsprocess ... _____	47
5.1.1 ... som synliggör struktur _____	48
5.1.2 ... som synliggör helhet _____	48
5.1.3 ... som synliggör roller _____	49
5.1.4 ... som synliggör feedback _____	50

5.1.5 ... som synliggör underförstådda kunskaper ("tacit knowledge")	51
5.1.6 ... som synliggör ledarskap	51
5.1.7 ... som synliggör personligt mästerskap	52
5.1.8 ... som synliggör behov av de inre teoriernas revidering	53
5.1.9 ... som synliggör ensemble arbete ("team working")	54
5.1.10 ... som synliggör dialogen	55
5.1.11 ... som synliggör gemensamförståelse	55
5.1.12 ... som synliggör behovet av att jobba med scener	56
5.2 Sammanfattning – ... som synliggör lärande	57
6. Fallet – ett kreativt möte	59
6.1 Observationer	59
6.1.1 Första observations dagen	59
6.1.1.1 Delmoment: Gruppövning i Johans grupp	61
6.1.1.2 Delmoment: Gruppövning i Josés grupp	62
6.1.1.3 Delmoment: återsamling	63
6.1.1.4 Delmoment: grupparbete i Johans grupp	65
6.1.1.5 Delmoment: Grupparbete i Josés grupp	67
6.1.1.6 Delmoment: redovisning i hel grupp	69
6.1.2 Andra observations dagen	69
6.2 Sammanfattning	70
7. Diagnos	72
7.1 Kollationeringen startar	73
7.1.1 Behovet av gemensamförståelse	73
7.1.2 Behovet av helheten	75
7.1.3 Behovet av olika roller	76
7.1.4 Behovet av underförstådda kunskaper ("tacit knowledge")	77
7.1.5 Behovet av ledarskap	78
7.2 Repetitionsarbetet	79
7.2.1 Behovet av ensemble arbete och struktur	80
7.2.2 Behovet av att jobba med scener	82
7.2.3 Behovet av dialog och revidering av de inre teorierna	83
7.2.4 Behovet av feedback och personligt mästerskap	84
7.3 Slutsats – behovet av en strukturerad kreativ process	85
8. Slutord	89
8.1 Förslag till framtida forskning	91
9. Akademiskförteckning:	92

“Imagination is more important than knowledge,
because with imagination you can change reality”

Albert Einstein

1. Upptakt

Efter våra nästan fyra års studier (Johan) och arbete med organisationsfrågor och teater (José) anser vi att mycket av den akademiska litteraturens hjälp till organisationer finns på en konceptuell nivå. Även de litteraturer som ämnar ge ett normativt bidrag visar sig att vara av konceptuell karaktär. Vi anser dock inte att all akademisk litteratur måste vara pragmatiskt inriktad, men det finns idag både behov och utrymme för just god pragmatisk litteratur. Vi tror också att en organisation består av individer – ”Companies can best be understood when thought of as people” (www.companiesarepeopletoo.com). Därför avser vi att skapa en metafor som bygger på människor och deras hårda arbete i en kreativ process, som belyser förståelsen för helheten, i syfte att åstadkomma ett resultat.

Vi vill belysa vad som är nödvändigt för företagsledarna och medarbetarna att sätta i fokus i strävan att utveckla sig själva, företaget och att skapa sig en framtid. Men för att det ska vara möjligt måste de försöka lägga bakom sig den verklighet de en gång skapade, öppna sina sinnen och låta fantasin leka.

Vi backar först till 1982. Det inträffade då ett trendbrott i kunskapsutvecklingen inom organisation. Peters och Waterman (1982) skrev ”In Search of Excellence” och lyfte fram anledningen att vissa företag blev framgångsrika. Företagets inre liv, dvs. organisationskulturen, belystes som en avgörande faktor för företagets framgång. Författarna hävdade att mästerlig företagsamhet berodde på extra ansträngningar av anställda på alla nivåer. Att mästarföretag tycktes vara beredda på att utstå vilka svårigheter som helst för att fostra, understödja och ta hand om de individer som tror så starkt på sina idéer. Författarna beskrev redan då behovet av att sätta människor i centrum och att dessa var villiga att jobba extra hårt om de förstod meningen med sitt jobb. Författarna tog bl.a. hjälp av psykologen Ernest Beckers studier och påståendet att människor drivs av en dualism: människor har både behov av att vara en del av något och att skilja sig från mängden. Människor har på en och samma gång behov av att vara lagspelare i ett vinnande lag och stjärna på sitt eget område.

”Society ... is a vehicle for earthly heroism ... Man transcends death by finding meaning for his life ... It is the burning desire for the creature to count ... What man really fears is not so much extinction, but extinction with insignificance ...”, Ernest Becker

Det har nu gått 20 år och människor verkar idag vara ännu mer sökande efter en mening med sina liv, efter självförverkligande. Vad gör företag idag för att hjälpa människor i sökandet efter bekräftelse? I deras rop efter – Se mig, Hör mig, Bekräfta mig!

Arie de Geus (1999) utvecklade, i samband med en föreläsning på International Organisational Learning Forum, en för oss och vårt arbete intressant tanke – ”Vi lever inte längre i en kapitalistisk värld. Den kritiska produktionsfaktorn är arbetskraft. Inte muskelkraft utan hjärnkraft.” Hur kan företagsledarna låta dessa hjärnkrafter bli utbrända och inte ta hand om de kreativa människor som finns inom företagen? de Geus byggde sina resonemang på följande hypotes. När jordbrukets produktion översteg konsumtion blev det möjligt att spara och kapitalet blev successivt den viktigaste tillgången. Kapital möjliggjorde investeringar i maskiner och industrisamhället utvecklades. Hans hypotes är att tillgången på kapital nu överstiger efterfrågan. Kapital är inte längre en kritisk produktionsfaktor. Den kritiska produktionsfaktorn är arbetskraft. Det har funnits mer pengar än bra affärsidéer. Hans två år gamla hypotes gäller ännu idag. Vi kan bl.a. läsa i Veckans Affärer (2001) att bara i Sverige finns det fortfarande 116 oinvesterade miljarder kronor för riskinvesteringar i sådd- och uppstartsfasen av nya bolag. de Geus hävdade att: ”Antingen utvecklar man kapitalet och då förstör man de mänskliga tillgångarna. Eller så utvecklar man människor och förstör kortsiktigt sett kapital”. Vi kliar oss i huvudet och undrar – varför skulle företagsledarna inte vara kapabla att utveckla både kapital, dvs. resultat, och den mänskliga hjärnkraften genom att ta hand om deras kreativa kapacitet?

Collins och Porras (Wiberg, 2001 och Bolman & Deal, 1997) tar upp en liknande frågeställning i ”Built to Last” och påstår att det är möjligt att både bygga uthållig lönsamhet, hög kvalitet OCH utveckla delaktighet och lärande. I en studie, som sträckte sig över 65 år och jämförde 18 företag, försökte författarna komma till rätta med vissa brister i Peters och Watermans arbete. Det gjorde de genom att matcha vart och ett av de framgångsrika företagen med ett annat bolag inom samma bransch. Det visade sig att de 18 företagen hade i detta långa perspektiv presterat 15 gånger bättre än börsen. I rapporten tas upp några kännetecken för det som författarna kallar ”visionära företag”, bl.a.:

- andra mål, som är minst lika viktiga som lönsamheten
- det rigida är eliminerat till förmån för det kreativa
- en sammanhållen uppsättning värderingar
- relationerna till medarbetare bygger på ledarskap genom delaktighet

Författarna har också konstaterat i sin rapport att vuxna människor har behov av att känna samhörighet med en verksamhet som de kan vara stolta över. Stoltheten följer som bekräftelse på att man ingår i ett socialt sammanhang som väcker respekt. Ett påstående som vi både känner igen oss i och ställer oss bakom eftersom vi har yrkeserfarenheter bakom oss, både från det rigida och målstyrda militära världen och den mjuka kreativa professionella världen.

”Verksamheten är viktigt och respekterad i samhället, därför är dina arbetsinsatser viktiga och därför är du en utvald person!”, Collins och Porras

Vi kan konstatera att den studien anknyter väl både till Beckers (Peters och Waterman, 1982) tidigare studie och vår tidigare fråga om det skulle vara möjligt att utveckla både kapital och människor. Vi anser att tanken inte endast behöver passa in på en verksamhetskultur som präglas av en intellektuell kreativ utmaning, som t ex professionella konsultföretag. Detta ska kunna komma till uttryck i alla verksamhetsformer, som kan ha glädje av en kultur som formas efter kreativa människor.

Vi är införstådda med att många företag idag arbetar för att skapa en kreativ arbetsmiljö. Inte enbart för att attrahera och behålla kvalificerad arbetskraft, men även för att öka sin lönsamhet i kronor och öre. (Bergensträhle, 2001) Behovet av kreativitet flyttas härmed från de konstnärliga verksamheterna till vardagen i företagen. Men tyvärr sker detta först när ledningen antingen upptäcker att de har fastnat i samma hjulspår eller att de inte längre kan redovisa positiva resultat. Vi anser inte att det skulle behöva gå så långt. Det krävs inte stora strukturella förändringar för att flytta kreativitet till vardagen i företagen eftersom kreativitet ligger i människans natur sen barnsben. En del forskning inom kreativitet säger däremot att det finns en allmän missuppfattning om att kreativitet endast är en individuell företeelse – att det inte kan ske i grupp. Det verkar också som om det inte lönar sig för individen att komma med små eller enkla idéer, utan det är de stora och revolutionerande idéerna som får företagsledningens uppmärksamhet. De glömmer att små idéer leder till små förändringar som leder till utveckling.

Det finns dock en verksamhet som stödjer tanken på att kreativitet kan ske i grupper och motsäger tanken om att det inte lönar sig att komma med små och enkla idéer. Arbetsprocessen i den verksamheten frigör energi i individen och mellan individerna. Den lägger grunden för något meningsfullt för gruppen i utförandet av sitt arbete. I vårt samhälle, med en del verksamheter som tenderar att presentera färdigförpackade lösningar, är kanske den verksamheten, nämligen Teaterverksamheten, en utpost. I vilken ständigt nyskapande ger energi, stimulans och gemenskap. I den skapas en kreativ arbetsmiljö med utrymme för många parallella kreativa processer, och för ständig utveckling av människors hjärnkraft i samarbete med andra. I teaterverksamheten är lönsamheten minst lika viktig som andra mål. Om det sedan blir en succé, beror på en förenad insats av skådespelare och åskådare. (Bäck, 1992) Alla inblandade i teaterverksamheten bär på stora krav att prestera sitt yttersta, annars får den inte finnas kvar. Detta bidrar gång på gång till att det produceras resultat. Det ställs också krav på att alla inblandade många gånger kommer överens om vad de ska åstadkomma, att de ständigt ska vara engagerade och att ALLA bidrar till att åstadkomma resultat – en färdig föreställning. Det uppstår en samverkan mellan individer i en grupp och mellan olika yrkesgrupper. Som skådespelare hamnar individen i fokus, blir synlig, och

går in i en kreativ process som är både individuell och kollektiv. Arbetsledaren, regissören, kommunicerar fram en vision och ger riktlinjerna.

Men att förstå den teatrala processen är ingen riskfri uppgift och att sedan använda den som en metafor innebär att dess begrepps innebörd måste vara välgrundade. Detta kan endast vara möjligt om man får fullständigt tillgång till den skapande processen. Det är t ex nödvändigt att förstå innebörden av var och ens roll och betydelse för produktionsprocessen samt för åstadkommande av resultat. (Bäck, 1992) Detta har endast varit möjligt tack vare en autoetnografisk metodologi som grundar sig på Josés erfarenheter och arbete inom teater. Vi vill berätta om en process där det finns en kollektiv förmåga hos medarbetarna att utvecklas tillsammans så att alla berättar samma historia för publiken. Om en verksamhet där alla inblandade är lagspelare i ett vinnande lag och samtidigt en stjärna på sitt eget område. En arbetsprocess som bygger på grundtillit till människor. Något som ger medarbetarna insikter och verktyg för att de ska kunna utveckla sig och vara en del av något större. Samtidigt som individen kan skilja sig från mängden och förverkliga sig själv. Att skapa en teatermetafor som en förståelseform för organisationsbeteende, anser vi ge den en viss tyngd¹, nämligen att undersöka den teatrala kreativa processens grunder.

Vi avser alltså att skapa en metafor som både kan bidra till den akademiska forskningens mångfald och som kan ge pragmatisk vägledning till organisationer som strävar efter att utveckla människor och med det, sin verksamhet. Den bygger delvis på en autoetnografisk metodologi som beskrivs i kapitel två. Teatermetaforen som presenteras i kapitel tre kommer sedan att användas för att analysera ett fall som presenteras i kapitel sex. Innan dess vill vi validisera den genom att presentera utvalda teorier som underbygger dess innehåll, kapitel fyra. Följt av kapitel fem, i vilket vi presenterar de viktigaste aspekterna som metaforen belyser. I kapitel sju resonerar vi oss fram till vad fallet med hjälp av teatermetaforen frambringat och presenterar några slutsatser. I det sista kapitlet kommer vi med våra slutord.

Så vi ber dig nu att öppna ditt sinne och låta fantasin leka, när du läser resten av uppsatsen.

¹ jfr Alvesson & Sköldberg, 1994, om teoriens domäner och tillämpningsområden, det trilaterala sanningsbegreppet

1.1 Problemformulering

I teaterproduktionsprocessen finns det människor som både har behov av att vara en del av något och av att skilja sig från mängden, som vi har nämnt tidigare. Skådespelarna är individer som har på en och samma gång behov av att vara lagspelare i ett vinnande lag och stjärna på sitt eget område. Vi anser att detta resonemang skulle kunna passa på vilka andra verksamheter som helst. Vi är i tron att företagsledarna vill skapa en atmosfär som präglas av uppmuntrande till både att tänka nytt och lärandet. Att medarbetarna ska vara skapande i meningen att alltid åstadkomma ett önskat resultat. Att företagsledarna vill bygga organisationer som genom kreativa processer kan utveckla människor till deras fulla potential, samtidigt som det är möjligt att utveckla både kapital och hjärnkraft.

Vi frågar oss då följande:

- Synliggör processen som vi beskriver med hjälp av teatermetaforen vilka aspekter som är bidragande till en kreativ process som leder till lärande?
- Kan vi följaktligen använda oss av den kreativa processen för att ge normativa bud på en förståelseform för organisationsbeteende? Vilken syftar till att lyfta fram vad som krävs av företagsledare och medarbetare för att åstadkomma det som inom teatern kallas för – en föreställning.

Våra frågeställningar behandlar två relaterade frågor, dessa två frågor är båda av explorativ (undersökande) karaktär och ämnar ge klarhet åt ett fenomen som i vår uppfattning skulle gynnas av en metaforisk beskrivning.

1.2 Syfte

Syftet med uppsatsen är tvådelat:

- Dels vill vi bidra till den akademiska forskningens mångfald med en ny teatermetafor.
- Dels vill vi med hjälp av teatermetaforen pragmatiskt belysa hur användning av en kreativ process kan åstadkomma både lärande och resultat.

1.3 Avgränsningar

Vi går inte in på djupet inom något av de områden som teatermetaforen behandlar. Vi har valt att inte behandla ämnet kommunikation.

”Utan åsikter och avsikter kan man icke skapa teater. Utan vetenskap kan man icke visa något; hur skall man då veta vad är värt att veta.”

Berthold Brecht

2. Tillvägagångssätt

Vi har valt att arbeta med uppsatsen på ett något annorlunda sätt. Vi har valt att arbeta med en metodologi som normalt inte används inom forskning på magisternivå, nämligen autoetnografi. Resultatet av denna är en ny teatermetafor, som är både vårt bidrag till den akademiska världen och ett redskap för att analysera vårt fall. Därför sätter vi först autoetnografen i fokus för att därefter beskriva tillvägagångssättet vid insamlandet av material till den samma. Vi förklarar också kort hur metaforer används innan vi går in på vårt fall. Fallet som vi valt att studera är två kreativa möten på företaget Jorden AB.

2.1 Etnografi

Två ivriga förespråkare för reflekterande forskning är företagsekonomerna Alvesson och Sköldberg (Bengtsson m fl., 1998:1). Vad som kännetecknar reflekterande forskning är just att den inte söker ”en sanning” utan att man söker underlag för kunskapsbildning. Därför har vi valt att basera det kommande avsnittet om etnografi och framför allt autoetnografi på ”Methodology for Close up Studies” (Mats Alvessons, 1999/4).

När det gäller traditionell datainsamling i samband med fältstudier av antropologisk karaktär använder forskare vanligtvis sig av någon typ av observation. Som samhällsmedlemmar gör vi ständiga observationer därför att observationsformen har stora likheter med vårt vardagliga sätt och det kan hjälpa oss att tolka mänskligt beteende. (Bengtsson m fl., 1998:1) Normalt kallas detta etnografi. Konceptet etnografisk studie innebär i korthet att forskaren under en ”längre period av fältstudier försöker att komma nära det samhälle (organisation, grupp) som studeras. Förlitar sig på såväl deras utsagor som egna observationer av ett rikt urval av naturliga händelser (såväl som på annat material). Samt har ett intresse för kulturella frågor (innebörder, symboler, idéer, antaganden)” (Alvesson, 1999/4).

Etnografi anses, inom den reflekterande forskningen, vara sofistikerad. Den innehåller mer än bara intervjuer. ”Förstahands erfarenheter, ’att ha varit med’, erbjuder djupare förståelse och en starkare auktoritetsbas än att skicka ut frågeformulär och lyssna på folks ’historier’ i intervju rum” (Alvesson, 1999/4). Fördelen med den etnografiska metoden ligger just i att forskaren blir

mindre beroende av utsagor från de studerade. Dock anses intervjuer, dokumentanalys eller informella samtal vara ett viktigt komplement till metoden.

Som nackdel med etnografisk metod kan nämnas att den är tidskrävande och ofta påfrestande för forskaren. Dessutom krävs det att observatören vistas en relativt lång period i den kontext och bland de människor som ska studeras. Men även att observatören får tillträde och tillåtelse att vara i den miljön (Bengtsson m fl., 1998:1). Nackdelar som metoden har gemensamt med andra kvalitativa metoder. Gemensamt för all kvalitativ forskning är också att den ställs inför problemet med hur allt det insamlade materialet ska behandlas och bearbetas till en text. En text som ger rättvisa åt det – att återge den ”verklighet” som forskaren befunnit sig i är omöjligt! ”Problemet att bemästra närhet/distans – att lära sig kulturen och samtidigt kunna läsa den så att något av bredare teoretiskt intresse kommer ut av projektet. Det är generellt för samhällsvetenskaplig forskning, men speciellt stort för etnografisk forskning, eftersom den är ambitiösare än andra metoder i avseende att komma nära ’urbefolkningen’ och syftet med den kulturella analysen” (Alvesson, 1999/4).

Precis som alla andra forskningsmetoder finns det kritik mot den etnografiska. Vi har valt att inte gå in på denna utan att lägga fokus på själva metoden och i viss mån dess fördelar och svårigheter.

2.2 Autoetnografi

Ett sätt att undkomma några av de problem som uppstår i samband med traditionell etnografi och intervjubaserad forskning är att använda sig av autoetnografi. En studie och en text i vilken forskaren/författaren beskriver en kulturell miljö i vilken han/hon är en aktiv deltagare, på mer eller mindre lika villkor som de andra deltagarna. Forskningen är inte forskarens huvudsakliga sysselsättning utom under analysfasen. Forskaren är alltså inte en etnografiker på så vis att han/hon är en främmande forskare primärt sysselsatt med att studera den specifika miljön. Därför är deltagande observation inte en bra benämning utan observerande deltagare passar bättre. Deltagande kommer i första hand och kompletteras endast i undantagsfall med observationer i forskningshänseende.

En stor skillnad mellan traditionell etnografi och autoetnografi är att det, i den senare, är ”hemma planen” som studeras. Istället för att ställa frågor som: vad håller DE på med?, får forskaren fråga sig: Vad håller VI på med? Den autoetnografiska forskaren ställs inför problemet med att skapa tillräcklig distans till det studerade fenomenet, istället för att behöva bemästra att komma tillräckligt nära fenomenet för att kunna studera och förstå det. En autoetnografiker förlitar sig på sin kunskap om den miljö som han/hon studerar. Mer än på nedtecknade observationer när det gäller skapandet av text.

Det handlar mer om att tänka igenom vad han/hon kanske redan kan och få med det i texten. När det gäller vilken metodologi som får fram den ”sanna historien”, så är autoetnografins utgångsposition eventuellt bättre, eftersom den används av en person som befinner sig på ”insidan”. Den utmärkta access som autoetnografikern har möjliggör en text som ger läsaren god insikt i vad som händer i den miljö som studerats.

De två största problemen som denna typ av forskning ställs inför är dels av politisk, dels av intellektuell karaktär. Det politiska ligger i att man studerar sig själv och andra personer som man har nära relationer till, vilket exempelvis kan leda till att man inte går in på ämnen som man anser vara känsliga av en eller annan anledning. Intellektuellt ligger svårigheterna för forskarna främst i att bli varse sina ”blinda fläckar”, att skapa sådan distans till den studerade miljön att han/hon blir uppmärksam på antaganden som han/hon normalt inte tänker på eftersom de uppfattas som självklara.

2.2.1 Den autoetnografiska processen till metaforen

Insamlandet av material till teatermetaforen skedde genom José's autoetnografiska studie av arbetet med olika teaterproduktioner fram till föreställningspremiären. Den arbetsprocessen skulle inte kunna förstås med hjälp av intervjuer eller traditionella deltagande observationer. Teatervärlden är på många sätt sluten. Arbetet att ta fram en ny teatermetafor har endast varit möjligt tack vare José's deltagande som regiassistent och de möjligheter han fick till fria samtal under arbetet med skådespelare, scenografer, producenter, rekvisitörer m fl.

Under de senaste fem åren har José delat sin tid mellan att jobba med organisatoriska frågor och sitt arbete som regiassistent på heltid i fem olika teaterproduktioner (en produktion varar ca tio veckor innan premiär). Produktionsprocessen inbegriper ett kollektivt skapande där nerverna ofta blir hårt ansträngda och konflikter uppstår. Access till denna inre värld är i princip omöjlig för personer som inte aktivt jobbar i teaterproduktionen. Med andra ord så är i princip autoetnografien det enda sättet att komma tillräckligt nära subjektet för att kunna studera det. José's långvariga fältarbete på teatern har hjälpt honom att skaffa en förstahandskännedom om en kreativ process, som vi nu kommer att kort beskriva.

Insamlandet har alltså skett kontinuerligt under fältarbetet. Eftersom José nu har temporärt lämnat teatern, har han fått distans till det han observerat, något som möjliggjort de insikter som presenteras i den här teatermetaforen. Tre av de produktionerna, José deltog i, var på Malmö Dramatiska Teater (MDT) och två på Teater 23 i Malmö. På MDT var José assistent åt regissören Staffan Valdemar Holm i ”VASA-sagan”, ny skriven pjäs som bygger på sju August Strindbergpjäser om familjen Vasa, och ”Folkmord – eller min lever är meningslös” av Werner Schwab. På MDT var José också assistent åt Åsa

Melldahl i "Vår starke man. Samhällets stöttepelare" av Henrik Ibsen. På Teater 23 var José assistent åt regissören Anette Norberg i "Charlie" av Larry Shue och i en absurd komedi av dansk författarinna Line Knutzon, "Först föds man ju".

Josés arbete som regiassistent, både på en institutionsteater, MDT, och en fri teatergrupp, Teater 23, har inneburit att han fick delta i teaterns produktionsprocess i två olika organisationsformer inom teater. Hans roll som regiassistent har varit av varierande karaktär. Hans allra första arbete var med Staffan Valdemar Holm (Holm) under "VASA-sagan". De var tre regiassistenter pga. att produktionen var oerhört stor. Pjäsen var indelad i tre akter och rollistan var omfattande med ett 80-tal figurer. Den engagerade alla skådespelare (hela MDT:s ensemble), all teknisk samt övrig personal. Produktionsorganisationen blev under den här produktionen lika med teaterorganisationen. Hans arbete var att föra regi boken och assistera Holm med olika praktiska uppgifter, bl. a hålla ordning på repetitionstiden och skådespelarna under repetitionsarbetet. Att föra regi boken innebar också att assistera skådespelarna genom att anteckna deras förflyttningar under deras arbete och deras olika stick, i den akten José bar ansvar för. Hans nästa arbete med Holm var av en annan karaktär. Pjäsen skulle återuppsättas och han fick jobba själv med skådespelarna under dagtid, eftersom Holm höll på att repetera en annan pjäs i Köpenhamn. Holm kom sedan på kvällen och de drog igenom dagens arbete. Josés främsta uppgift var att repa in en ny skådespelare, Margareta Hallin från Dramaten i Stockholm, i huvudrollen som Fru Grollhake. Den rollen spelades av en annan skådespelerska i den tidigare föreställningen.

Josés andra uppdrag var på Teater 23. Arbetet med Anette Nordberg tog en annan dimension. Nordberg hade regisserat ett antal pjäser tidigare men aldrig haft en regiassistent: "det blev ett mycket intressant möte mellan mig och José", som hon själv uttryckte det. José var plötsligt inte bara en hjälpreda utan även ett bollplank och en dialogpartner under repetitionsarbetet. José kom ännu närmare den skapande processen genom att han fick tillträde till skådespelarnas ömtåliga arbetsprocess genom dialogen med både regissören och skådespelarna under produktionen.

Möjligheten att jobba med dessa, på så vis extremt olika regissörer, gav José en stor bredd i förståelsen för teaterns produktionsprocess. Arbetet gjorde att han gradvis kunde iaktta de företeelser som uppstod i mötena mellan regissören och skådespelarna, skådespelarna sinsemellan samt skådespelarna och övrigt personal under den skapande produktionsprocessen. En process som ledde till att en teaterföreställning blev till, dvs. ett resultat av allas gemensamma arbete. José började reflektera över det han var med om och jämförde med de kreativa processer han hade varit med om tidigare på både reklambyråer och produktionsbolag. Och varje gång han återgick till sitt civila arbete med organisations frågor funderade han över – var har JAG varit med om. Under tiden José försökte komma underfund med vad det var han egentligen upplevt

inom teatern kom han över en del organisationslitteratur. Litteratur som hjälpte delvis honom att förstå vad det var han hade varit med om (en del av denna litteratur redovisas senare).

En annan bidragande faktor för den här nya teatermetaforen ligger i ostrukturerade intervjuer med regissörerna Staffan Valdemar Holm och Anette Nordberg. Resultatet av dessa intervjuer kommer att användas som illustration och förstärkning till det José varit med om. De ostrukturerade intervjuerna genomfördes med de båda regissörerna i ca två timmar vardera. Det har bl. a. pratats om teaterns arbetsprocess, regissörens och skådespelarnas roller, kreativitet, lärandet, dialog och engagemang. Intervjuresultaten kommer endast att tas i följande kapitel: tre, fem och sju.

2.3 Metaforer

Metaforer kan användas i många och olika sammanhang, bland annat för att tydliggöra abstrakta och komplexa fenomen. Vi människor försöker ständigt att utveckla förståelse för den värld vi lever och verkar i. Ett sätt att göra detta är genom att använda symboler, att göra världen konkret genom att ge den form. Metaforer är basen för symbolism. (Czarniawska & Sköldberg, Czarniawska (red.), 1996) Kunskap och förståelse för världen är inte något som ges till människor genom externa händelser utan formas genom en intern, subjektiv process. Dessutom utgör fundamentala antaganden obestridliga villkor för all forskning (Bengtsson m fl., 1998:1 citerar da Silva & Wahlberg). Genom olika myter, språk, konst och vetenskap strukturerar vi världen på ett för oss meningsfullt sätt. Men vi kan inte prata om att människor skapar EN VERKLIGHET som finns ”där ute”, eftersom den inte kan existera utan våra egna bilder. Vi måste snarare prata om ett verktyg som kan användas för att hantera ”den verkligheten” vi uppfattar finnas ”där ute”.

Användandet av metaforer gör att man genom att se subjekt A så som subjekt B (metaforen). Vilket skapar en process av jämförelse, utbyte och interaktion som genererar ny mening åt subjekt A. Varje gång vi försöker att förstå en erfarenhet i termer av en annan erfarenhet så använder vi oss av metaforer. Dessa ger oss också en uppsättning av principer med vars hjälp organisationer kan skapa en ”lärande organisation” (Morgan, 1999). Morgan (1999) påstår också att metaforer gör att vi ser likheter men samtidigt bortser vi från skillnaderna. Detta är ett måste för att metaforerna skall vara effektiva och stimulerande. En metafor visar endast en del av ”sanningen”. Hur mycket beror på hur väl subjektet och metaforer interagerar. För att en interaktion skall vara möjlig måste metaforen och subjektet ha en del gemensamt. Olika metaforer tar fram olika aspekter av det subjekt som de appliceras på. Detta faktum möjliggör skapandet av nya metaforer som kan överkomma svagheter som etablerade metaforerna lider av. (Morgan, 1980b) Vi har därför valt att skapa en ny metafor till vår uppsats.

2.3.1 Olika teatermetaforer

Vi är som sagt inte först med att skapa en teatermetafor och inte heller att använda oss av teatermetaforen som verktyg för analys av insamlat observationsmaterial. Vi anser dock att den här teatermetaforen skiljer sig ifrån existerande versioner av teatermetaforen inom organisationsforskning på ett så fundamentalt sätt att vi skriver en ny. Vi kommer nedan att göra en mycket kortfattad presentation av hur tre välkända författare, som är aktiva inom området, använder teatermetaforer i sina verk. Följt av en kort jämförelse mellan dessa författares och denna teatermetafor, i syfte att visa på skillnader.

Första författaren är Gareth Morgan (1980). Hans teatermetafor baseras, så väl som alla andras, på att organisationsmedlemmar kan ses som skådespelare. Skådespelare som spelar i olika roller och engagerar sig i olika officiella och inofficiella framträdande. Metaforen framhäver att det inte bara är det personliga agerandet som är av vikt utan även val av exempelvis scen och kostym. Stort fokus placeras, i Morgans teatermetafor, på makt och dess utövande.

Den andra författaren som vi presenterar är Mangham. De områden som han placerar i fokus varierar beroende på vilken bok man läser. Han koncentrerar sig i vissa böcker endast på vad som händer efter pjäsens färdigställande, dvs. efter premiären (Mangham & Overington, 1987). I andra böcker använder han sig i större utsträckning av en mer ”levande” syn på teatermetaforen (Mangham, 1986). Fokus i Manghams böcker ligger på den sociala interaktionen. Genom att använda sig av teateruttryck så som skådespelare, rekvisita och manus försöker han att tydliggöra deltagarnas (skådespelarnas) agerande och belysa anledningen till varför de väljer att agera som de gör. I den mer levande teatermetaforen tillåts skådespelarna att agera friare och ta impulser av varandra, inom de ramar som teatermetaforen skapar. Han kallar detta för improvisation. Improvisationen är något som skådespelarna inte bara utagerar genom ord och kroppsspråk utan även genom att använda sig av känslor (spelade i ett visst syfte). Ytterligare ett område som han täcker in är användandet av scener, som byggstenar i ett pjäsmanuskript. Där varje ny scen som spelas måste ta hänsyn till vad som skett i tidigare scener samt vad som ska hända i kommande scener. Om hänsyn inte tas kommer pjäsen inte att fungera i sin helhet, det bildas ingen röd tråd genom föreställningen.

Den sista teatermetafor som vi vill presentera tillhör författarinnan Barbara Czarniawska-Joerges (1992). När hon skriver om den offentliga sektorn i Sverige, använder hon sig av en teatermetafor, som spänner över så väl olika typer av teaterdramer som rollfördelning. I fokus hamnar de fysiska scenerna (rummet), på vilken de olika framträdandena sker. Likaså vilken typ av drama som utspelas på dessa rum. Scenerna kan vara så väl stora (flera organisationer deltar) som små (ett rum där deltagarna har ett möte). Czarniawska (1992) tar

även upp rollbesättning. Det hon vill poängtera är att skådespelarna spelar roller och att dessa inte ska ses som stereotyper. Kommunikation i hennes böcker handlar om att använda sig av ett språk som samtliga deltagare på scenen förstår, att anpassa sig efter övriga aktörer.

Hur skiljer vi oss? Den främsta skillnaden är att vi koncentrerar oss på arbetet som sker innan pjäsen blir en färdig föreställning, dvs. den skapande processen fram till premiären. Ytterligare en aspekt som gör att vi skiljer oss är att vi presenterar produktionsprocessen i sin helhet. Vi använder oss inte av valda delar för att understryka eller tydliggöra någon specifik aspekt av det observerade materialet. Något som samtliga författare som vi studerat har valt att göra. Vi vill lyfta fram HELHETEN.

2.4 Materialinsamlingsprocessen i fallet

Vi har valt att använda oss av kvalitativa forskningsmetoder även för att samla in analysmaterial. Vi har i studien använt oss av två forskningsmetoder, nämligen deltagande full observation och semistrukturerade intervjuer (Bryman, 1989). Anledningen till dessa val var behovet av att kunna återberätta en process som liknar den tidigare observerade arbetsprocessen på en teaterverksamhet. För att kunna göra det ansåg vi att vi först behövde observera processen, för att sedan följa upp observationen med intervjuer, innan nästa observation. Det faktum att vi studerar en process gör även att valet av kvalitativ forskningsmetod var en självklarhet.

Full deltagande observation innebär att forskaren fullt synlig observerar de studerade, som är medvetna om att de blir studerade. Vi använde oss sedan av semistrukturerade intervjuer för att ta del av de anställdas egna tolkningar av sin situation och av den process vi observerat. I samband med intervjuer uppstår risken för den s.k. intervjuareffekten, dvs. att intervjupersonen påverkas av intervjuaren och inte ger helt ärliga svar. Vi anser att vi gjort vad vi kunnat för att undvika detta.

Ansatsen är av emancipatoriskt-tolkande (Alvesson och Sköldberg, 1994) natur, då vi försökte att tränga oss under ytan och blotta underliggande aspekter av den studerade processen med hjälp av teatermetaforen. Vi söker inte efter ”en sanning”, utan efter underlag för kunskapsbildning inom organisationen. De två grundelementen för reflekterande forskning är just tolkning och reflektion (Alvesson & Sköldberg, 1994). I vårt arbete har vi arbetat utifrån just dessa principer. Allt material som samlats in, genom intervjuer och observationer har tolkats av oss författare. Hur vi uppfattar deras verklighet påverkas av våra referensramar. Något som vi är medvetna om och som kommer att påverka resultatet av vårt arbete, men som vi inte kan påverka.

I analysen av det empiriska materialet utifrån teatermetaforen hamnar den kreativa processen i fokus. Genom att likställa det studerande fallet med teaterproduktionsprocessen frilägger vi vissa aspekter och antaganden i en kreativ process som utan teatermetaforen inte kunnat bli synliga. Gemensamt för alla fall studier är det faktum att de inte ger underlag för empiriska generaliseringar (Bryman, 1989). Dock kan analytiska generaliseringar dras även utanför det fall (domän) som studerats (Alvesson & Sköldberg, 1994).

2.4.1 Vårt fall

I uppsatsen studeras ett fall – ett kreativt möte. Anledningen till att vi valt att använda oss av en fallstudie är att vi vill undersöka om vi kan använda den nya teatermetaforen. I avsikt att ge normativa bud på hur man kan förstå och använda teaterns kreativa process i professionella organisationer för att åstadkomma både lärande och resultat. Vi vill endast ha en fallstudie eftersom den möjliggör användande av flera olika datakällor, samt att det ger oss en djupare insyn på ett mindre studieområde.

Eftersom vi önskade observera ett kreativt möte hade vi stora problem med att få den access som vi ansåg vara ett måste för uppsatsens genomförande. Flera företag var intresserade av att delta och mycket villiga att ställa upp med både intervjupersoner och tid. Svårigheten var den deltagande observationen. Något som är förstäligt då denna typ av möten kan röra mycket känsligt material eller affärshemligheter. Därför har vi valt att anonymisera samtliga personer och individer i vår uppsats. Vårt företag Jordan AB var mycket öppna och endast begränsade vår frihet gällande siffror och konkreta handlingsplaner. Anledningen till detta kan vara att vi genom personliga kontakter kom i kontakt med VD:n för Jordan. Via honom kom vi till personalavdelningen som hjälpte oss att få access till en affärsområdeschef (mellanchefs nivå) som var villig att delta i undersökningen. Vi vill förtydliga att i vår studie är det inte Jordan AB som är fallet utan mötet på ett av företagets affärsområde.

Vi har först suttit med och antecknat under mötet. Vi håller oss i bakgrunden och försöker att göra oss så osynliga som möjligt. Helt osynliga var vi dock inte och samtliga i den observerade gruppen visste om varför vi var där. Detta kan enligt Bryman (1989) leda till att de studerade agerar annorlunda än de normalt skulle göra. Vi kunde dock konstatera att gruppen väldigt snabbt vände sig vid att vi satt i bakgrunden och att de till och med glömde bort oss. Något som påpekades direkt efter första dagens pass. Det leder till att vi inte anser att vi haft någon större effekt på deras beteende.

För att förtydliga observationerna och räta ut eventuella frågetecken efter första mötet genomförde vi personliga intervjuer med öppna frågor. Vi försökte ge intervjupersonerna frihet i så stor utsträckning som möjligt. Personliga intervjuer genomfördes med samtliga deltagare från det första mötet, inklusive affärsområdeschefen. Utöver dessa har vi även intervjuat

företagets VD och en person vid koncernens personalavdelning. Vi kommer inte att presentera resultatet av dessa intervjuer separat, men de kommer att tas upp vid behov i kapitel sju.

2.5 Sammanfattning

Med hjälp av autoetnografisk metodologi har vi samlat in underlaget till vår teatermetafor. Något som gav oss en unik inblick i teaterns annars slutna värld. Eftersom det pågår en ständig process, som är ytterst känslig, under det skapande arbetet med en föreställning, släpps det normalt inte in utomstående personer under denna fas. Vilket nästan gör autoetnografi till den enda möjliga forskningsformen i denna och liknande processer. Att vi därefter gjorde det till en metafor beror på att just metaforer är ett av de mest effektiva sätt att tydliggöra abstrakta och komplexa fenomen, i det här fallet – kreativa processer.

Vi arbetade fram en ny metafor efter att ha konstaterat att vi skilde oss tydligt från de teatermetaforer vi kom i kontakt med. Ingen av de la fokus på det arbetet som sker innan premiär. Dessutom ville vi täcka in en hel arbetsprocess och inte enbart utvalda delar. Just helheten är av yttersta vikt i användning av denna teatermetafor.

Vi har valt att studera ett kreativt möte med hjälp av kvalitativa forskningsmetoder. Vi strävade efter att observera ett fall som i så mycket som möjligt liknade teaterns produktionsprocess. Därför var deltagande observation det enda möjliga angreppssättet då vi ville få en djupare insyn på ett mindre studieområde. Vi kompletterade våra observationer med semistrukturerade intervjuer.

Vi kommer nu i kommande kapitel att introducera teatermetaforen.

”Ingenting är så kraftfullt som en idé vars tid är inne”

François de Voltaire

3. Idé – en teatermetafor, från kollationering till premiär

För att bringa större förståelse i berättelsen måste jag kort ge en inblick i båda dessa teatrars organisation. MDT är en s.k. institutionsteater medan Teater 23 i Malmö räknas som den fria gruppteatern. Vi gör följande distinktion: teaterorganisation är ”det som är organiserat”, det sättet på vilket en verksamhet är uppbyggd. Medan produktionsorganisation syftar på – ”body of persons united for a specific purpose”².

En institutionsteater är en repertoarteater med fast anställda skådespelare, producenter, ljussättare, scentekniker, kostympersonal, osv. En relativt stor organisation med hög grad av specialisering i olika kunskapsområden. Personalen är indelad i tre kategorier, den konstnärliga, den tekniska och den administrativa. Till den konstnärliga räknas regissören med sina medarbetare, till den tekniska räknas snickarna, smederna, scenarbetarna, ljus och ljudtekniker och till den administrativa räknas teaterchef, producent, PR- och marknadsföring och sekreterare. Under repetitionsarbetet fungerar regissörsassistent, inspicient, rekvisitör, sufflös och scentekniker som stödjande personal till regissör och skådespelarna. Det är en hierarkisk organisation med teaterchefen högst upp, följd av de konstnärliga yrkena och därefter skådespelare, teatertekniker, administrationspersonal, m m.

På de fria teatergrupperna är uppdelning efter olika personalkategorier och arbetsuppgifter inte det samma. Den fria teatergruppen är en mindre organisation byggd på horisontell beslutsprocess. Det finns en mindre hierarkisk uppdelningen i gruppen, framför allt inte mellan den konstnärliga och den icke konstnärliga personalen. På de mindre teatergrupperna delar medlemmar på alla dagliga uppgifter, från administration och städning till regi och skådespeleri.

Institutionsteaterns förmåga att göra sina skådespelare synliga på marknaden är mycket större än den lilla fria teatergruppen. Institutionsteatern har mycket större resurser i fråga om administration, marknadsföring, osv. En skådespelare som är med i en omskriven pjässuccé på en institutionsteater får en mycket bättre ställning på marknaden än sina kollegor på andra teatrar.

Teatervärden är på många sätt en sluten värld. Arbetet inbegriper en kollektiv process där nerverna ofta blir hårt ansträngda och konflikter uppstår. Några av

² Definitioner diskuteras vidare i kapitel fyra

teaterns grundläggande värderingar beskrivs väl av Ingmar Bergman i sin bok *Lanterna Magica* – att veta varför man är där, att ta utmaningar, att kunna lyssna, vänlighet och disciplin, säger Holm. Han fortsätter med – ”Individen vill visa sin excellence, men är dock fullständigt beroende av varandra för att uppnå en enastående prestation”. Konflikten är enligt Nordberg inte alltid av ondo - om ej allt för stora kan föra ut mycket positivt.

Vi vill nu bringa den världen till er. Med Josés beskrivning har vi för avsikt att skapa en ny teatermetafor. Så luta er nu tillbaka och föreställ er att ni är med på plats under den tid som förflyter från en pjäs kollationering till dess premiär. Vi ber er att med öppet sinne ta till er vad vi nu kommer att presentera.

3.1 Kollationering

”... makten över egna inre idéer inte utan vidare underställer sig det rent viljemässiga. För att tillåta fantasin – låta det ske – måste tilliten skapas i en tillåtande, kreativ omgivning. I teatervärlden är skapande ett komplicerat fenomen, många har lärt sig tvång och skräck som de metoder som tvingar fram resultat.”, Suzanne Östen (1989)

Det första stora mötet i produktionsprocessen kallas för kollationering. Innan kollationeringen har samtliga skådespelarroller tillsatts och pjäsmanuset delats ut. Alla inblandade medarbetare har kunnat läsa manus ett par gånger. Rollerna tillsätts av regissör tillsammans med teaterchef, som är ytterst ansvarig för att alla skådespelare ska vara i arbete under teatersäsongen. Skådespelarna har kunnat förbereda sig i ett par veckor innan kollationeringen. De har tänkt igenom rollen, gjort vissa efterforskningar om rollen och förberett ett antal frågor. Detta förarbete är mycket viktigt i produktionsprocessen i och med att den är tidsbestämd.

Kollationeringen är det första tillfället när hela produktionsorganisationen, för en enskild pjäs, träffas. Där träffas då alla skådespelare, regissören, regissörsassistenten, scenografen, dramaturgen, sufflösen (på MDT), scen- och ljus tekniker, kostym, maskören, rekvisitör, inspicient, producent, PR- och marknadsföringsansvarig. Alla sitter runt omkring ett bord. Där bildas med andra ord en organisation kring en produktion – en föreställning.

Teaterchefen öppnar mötet genom att hälsa alla välkomna och sedan tar han ett par ord om produktionen för att därefter lämna utrymme för att alla ska presentera sig. Presentationen kan ses som den första överenskommelsen mellan alla inblandade eller ett tillkännagivande, där varje individ givits en bestämd uppgift och en viss position. Efter att var och en har presenterat sig med namn och funktion i produktionsorganisationen, är det först regissören och sedan scenografen som tar över ordet. Då presenteras scenografi och kostym, d v s det rummet pjäsen kommer att spelas i och de kläder

skådespelarna ska ha på sig. Scenografen tar fram en modellbyggd scen, färgskisser på kläderna och prov på tygmateriel. Scenografen berättar igenom detta material om sin tolkning och sina tankar om pjäsen och hur den ska spelas. I t ex ”VASA-sagan” bestod scenografin av sex st. väggar som var rörliga. De bildade olika rum under den fem och halv timme långa pjäsen. Vägarna stod på hjul, var tjocka och fyra x fyra meter långa. Tre av dessa var svarta med en blank- och en matt sida. De blanka sidorna representerade världen innanför slottet och de matta sidorna världen utanför. De tre andra vägarna var vita och kom in i den tredje akten när vi var framme vid Drottning Kristinas tid. Väggarna skulle vara ”levande” och spelade med i pjäsen – de spelade en egen roll i pjäsen. Idén att t ex ha en rörlig scenografi kom bl. a från en replik i pjäsen: ”... vägarna har öron och rör på sig”.

I ”Först föds man ju” bestod scenografin av tre mindre scener, tre olika lägenheter, som hela tiden var öppna rum för publiken. Det skulle visa tre olika världar och olikheterna med dessa, genom de personer som bodde där. Skådespelarna skulle vara på scenen hela tiden och spela med. De som inte var i spelet, d v s hade någon replik, fick inte heller stå stilla eller uppföra sig som dockor utan som levande människor i en passiv roll.

När scenografen är klar tar regissören över. Alla får då höra tankarna om pjäsen, som har kommit fram i det tidigare samarbetet mellan regissören, dramaturgen och scenografen. M a o vad regissören vill med sin tolkning, sin bild av dramat och de övergripande tankarna kring repetitionsarbetet. Den tolkningen och visionen av pjäsen som regissören introducerar på kollationering är för skådespelarna en bild av den värld de ska utforska och ta sig en plats i för att kunna skapa en föreställning. Regissörens analysarbete ses som grunden till en struktur i den föreställningen som ska produceras. Detta innebär att samtliga funktioner i teaterns organisation skaffar sig en gemensamförståelse och en tydlig vision igenom att regissören ger dem en bild, och en pjässtruktur. Det gör det möjligt för de inblandade att bli medvetna om helheten.

Nordberg säger att som skådespelare är det viktigt att lyssna på regissören avseende riktlinjer och spelstil. Den personliga tolkningen av en roll får ske inom ramen för dessa riktlinjer. Holm säger att han mer och mer endast presenterar grundidéerna – eftersom han vill lämna öppet för kreativitet och komma igång med processen så snabbt som möjligt. ”Kom ihåg att det magiska endast kan ske mellan skådespelarna själva, regiuppgiften är att skapa förutsättningar för det.” I ”VASA-sagan”, som var delad i tre olika tidsperioder, spelade varje skådespelare två olika stora roller och var ibland statist på någon del i en scen. Att tidigt förstår vad regissören vill åstadkomma och få en bild av helheten var oerhört viktigt.

Efter att alla har fått fråga och begripit sig på vad de kommer att arbeta med de kommande tio veckorna börjar själva genomläsning av spelmaterialet – pjäsen. Pjäsläsning kan ta allt från en halvdag till en och en halvdag. Beroende på

materialets karaktär och speltid kommer det att ske en del omarbetning av materialet fram till premiären. Skådespelarna läser högt sina egna repliker till varandra och försöker redan då att producera fram någon stämning i läsningen (markeras ofta på deras röstläge eller dialekt). De är plötsligt inte längre privata personer utan fiktiva figurer som för första gången kom till tals igenom sina roller. Skådespelarna utgör nu också en egen grupp i organisationen, en ensemble. Det förs här en del dialoger på ett mer övergripande plan mellan skådespelarna och mellan skådespelare och regissör (i fall att det finns en dramaturg är den också med i samtal om rollkaraktär och spelstil). Holm säger att skådespelarnas kreativa process börjar då. Men mycket är redan bestämt, t ex den dramaturgiska tolkningen av pjäsen, rummet och kläderna som skådespelarna ska spela i. Själva produktionsprocessen måste börja tidigare pga. att det tar längre tid att få andra delar klara, t ex kostym och scendekor. Det är ändå viktigt att ensemblen hittar frihet att skapa inom de ramar som finns.

3.2 Repetitions dagarna

”Tore sträcker sig efter en bulle och skakar på huvudet mot Ebba, de har sagt något till varandra som vi inte uppfattar, varsågod och hitta något lämpligt samtalsämne. Ebba och Tore föreslår. Hammarén godkänner. De övar. Jag tänker att nu har den insnöade gamla diktatorn lyckats krama all lust och spontanitet ur den här scenen... Pauser markeras eller likvideras, rörelser avvägs mot tonfall och tonfall mot rörelser, andhämtning fixeras... Efter oändliga timmar av omtagningar, avbrott, rättelser, puffar och knuffar, anser Hammarén tiden mogen att spela scenen från början till slut. Nu inträffar miraklet. En ledig, avspänd och rolig konversation bryter ut, med chockladkalasets alla sociala gester, blickar, undermeningar och medvetet omedvetna beteenden. Skådespelarna, som är säkra på sina noga inrutade revir, känner frihet att gestalta. De fantiserar oväntat och humoristiskt. De ger sig aldrig på motspelarna utan respekterar helheten, rytmen.”, Ingmar Bergman (1987)

Dagen efter kollationering börjar repetitions dagarna. Ordet ”repetera” kommer från latin ”repetere” som betyder ”åter söka”. Det är en process där skådespelarna tillsammans med regissören går om och om på nytt igenom pjäsmanuset och spelar upp den, under en bestämd tidsperiod av ca 10 veckor. Detta febrila repetitionsarbete smittade av sig och det var mycket svårt för mig att inte vilja blanda mig i och inte bli djupt engagerad. Men, som regiassistent, fick jag inte lägga mig i regissörens arbete. Inför mitt första arbete frågade jag Holm vad min huvudsakliga uppgift bestod av och Holm svarade – ”anteckna och hålla käften”.

Varje timme av repetitions dagarna är planerad i förväg. Vilka som ska repetera, vad och var finns angivet i de repetitionsscheman som delas ut varje vecka. Skådespelarna kommer en och en, i små grupper eller vid enstaka

tillfällen till de olika arbetspassen i repetitionslokalen. Alla bär ständigt på textmaterial och tar alla chanser att läsa in sina repliker – de lever och sover med sina roller. Som John Strasberg (1996) beskriver i sina memoarer:

”Intentionally dreaming about the play and the character takes up over half of the time in any actor’s work. This interactive dialogue takes place mostly outside of rehearsal. The passionate, sometimes obsessive, need to know the world of the play demands that we imagine ourselves living in it as the actor-character.”

Men även jag tyckte att omvärlden avstannade för mig och min ork att bry mig om och intressera mig för det som skedde utanför teaterns vägg blev allt svårare.

I ett lugnt tempo jobbas det igenom scen för scen. Skådespelarnas tolkning och deras förmåga att spegla den i sin roll blir ett mått på deras talang och yrkesskicklighet. Det måste fordras något i och med att det är professionella yrkesutövare man jobbar med, säger Nordberg. ”Det krävs en viss kunskap för att utöva detta yrke ... samarbetet blir svårt då kemin inte fungerar.” En skådespelare har både kvaliteter och brister och det måste bli synligt. Denna beskrivning bekräftas även i Strasberg (1996) påstående:

”The idea that art is only inspiration makes the artist afraid to use intelligence and consciousness in the creative process. The impediment to any serious investigation of the creative process is compounded by our ignorance, fear of live, fear of being conscious, and resistance to change.”

Repetitionen börjar inte direkt på scenen utan i en repetitionslokal som skapas av scentekniker med hjälp av skärmar, några stolar, något bord och några markeringar på golvet efter vissa angivna förutsättningar. Repetitionerna är inte bara noga reglerade i dagliga arbetspass utan också i olika faser från kollationering till premiär. Efter kollationering lägger regissören först ut riktlinjerna för varje scen i pjäsen. Inför de första repetitions dagarna läser skådespelarna sina texter en gång till tillsammans med regissören. Man går igenom vad den speciella scenen handlar om och de grundläggande drag bakom rollfiguren.

Här skilde sig Holm och Nordberg i sina registillar. Holm styrde hela processen som en stor visionär, som ständigt upprepade vad han vill åstadkomma med processen utan att gå in i detalj. Nordberg jobbade mer detaljerat igenom varje scen och försökte att ha en kontinuerlig dialog med skådespelarna, där de talade om scenen och karaktären. Nordberg återkom tillbaka till textläsningen ett par gånger under repetitionsprocessen. Hon samtalade om vem som är den drivande kraften i just den scen de jobbade med. Alla inblandade skådespelare var överens om vad det innebär för deras arbete med just den scenen. Båda regissörer var dock mycket noga med att inte strypa den kreativa processen hos skådespelarna. Skådespelarna tillbringade också mycket tid åt att tillsammans

undersöka rollfigurernas förhållande till varandra utanför själva repetitionslokalen. I ”Först föds man ju” samlade även under repetitionstiden skådespelarna information om andra människor. De vill kunna förstå de främmande människor som de ska förkroppsliga på scenen.

Efter en mer skissartad period av repetition följer en lång period av mer detaljerat arbete med varje scensekvens. Vi förflyttar oss från repetitionslokalen till den färdigbyggda scenen. Riktiga möbler placeras på sina riktiga platser på scenen. Rekvistören har även skaffat fram olika föremål som behövs i skådespelarnas scenarbete. Det börjas om från början igen, scen för scen eller några scener i följd. Repetitionsarbetet omfattar också en kontinuerlig tolkning av vad varje förflyttning och gest mellan skådespelarna innebär för den dramatiska berättelsen. De från början mycket enkla scenerierna finslipas till en integrerad enhet. Varje del i pjäsmanuset, varje steg över golvet får sina bestämda platser i den färdiga föreställningen. Utöver replikstödet för den enskilde skådespelaren förväntas scenerierna ge förutsättningar för samspel inom gruppen.

Efter sex till åtta veckors arbete börjar föreställning ta form. Regissören börjar kunna se en linje igenom hela föreställningen som överensstämmer med syfte och mål. I den här perioden lägger Nordberg ett personligt samtal med var och en av skådespelarna och brukar också lägga in en test med referenspublik. Referenspubliken består ofta av barn eller ungdomar beroende på om det är en barn eller vuxenproduktion – dessa är ärligare och visar väldigt tydligt vad de tycker. Det är utmärkt eftersom hennes syfte är att undvika klichéer i pjäsen. Det kan också vara bra om en referenspublik är med från början och kan återkomma med visst mellanrum. Nordberg menar att det är bra om man kan föra ett samtal med publiken för att få en snabb feedback som visar om man är på rätt spår.

Arbetsklimatet bygger på ett intensivt utbyte av idéer mellan regissören och skådespelaren och skådespelarna sinsemellan kring hur man kan lösa olika problem med placeringar och rörelser i olika scensekvenser. Det dagliga gnagandet med enstaka scener avbryts med jämna mellanrum av arbetet med helheten i ett genomdrag (för det mesta sker det i slutet av veckan).

Genomdraget är i början en repetition av alla skissade scener i en följd. Med tiden blir genomdraget en repetition av alla scener med övergångar, scenerier och scenväxlingar. Direkt efter varje genomdrag har ensemble ett stormöte med regissören – en genomgång. Där ger regissören först feedback på det som måste ändras till skådespelarna, för att sedan prata med de andra inblandade. Det tas upp med varje skådespelare både det som var bra och dåligt av det regissören såg på scenen. Det talas även om repliker som behövs strykas eller läggas till, scenerier som måste läggas om. Med alla andra som hjälper till på och runt omkring scenen, tas t ex eventuella sceniska eller tekniska problem med scenografi, ljus, ljud och musik.

De sista veckorna före premiär inleds den sista repetitionsfasen. Då har skådespelarna arbetat på scenen i ett bra tag och andra komponenter har tagits in – musik, riktiga kostymer, slutliga rekvisitan, delmoment av ljus, ljud effekter. Först nu kommer ljussättaren och ljusteknikern med sitt konstnärliga bidrag till föreställningen. Det läggs in alla ljusmoment till föreställningen. Dessa moment läggs inte in på en gång, utan testas under olika genomdrag. Regissören och scenografen godkänner arbetet och gör ändringar i ljuset ända fram till det sista öppna genrepet. Det körs också nu genomdrag med både kostymer och masker (skådespelarna är smyckade). Kostymansvariga, scenografen, maskören och rekvisitören följer dessa genomdrag, som nu har blivit mer konstant, och får feedback från regissören. De kan även se om skådespelarna trivs i sina kläder, med rekvisitan och i den miljö som är skapad. Scenteknikerna ska veta exakt när och hur de ska ställa ut en stol eller ett bord, dra i ett rep eller upp en gardin, öppna en dörr eller dra ridån i en viss takt.

”... på scenen arbetade dag och natt en fast anställd, något åldrad, något alkoholiserad armé av beslutsamma individualister och insiktsfulla habituéer. De ansvarade. De visste. De kunde sina byten. Möjligen arbetade de i skift, jag vet inte. Nog tyckte jag att samma gubbar höll i samma linor, dag och natt, år ut och in ... sättstycket kom ut och in på rätt takt, fonden höjdes eller firades i lagom fart, ridån steg eller sjönk med den artistiska finess som aldrig kan ersättas av en motor med graderade rastigheter.”, Ingmar Bergman (1987)

I ”VASA-sagan” trimmades den konstnärliga personalen med den tekniska personalen. Alla tunga väggar och scendekorer skulle rytmiskt förflytas så att de passade perfekt in i skådespelarnas repliker och scenförflyttningar. Väggarna, som kördes av scentekniker (inkl. några extra anställda), hade också egna roller. De repeterade var för sig och med skådespelarna. Det krävdes ett stort engagemang, gemenskap och samförståelse för det som skulle bli en föreställning. Det krävdes att alla hade samma vision och kunde greppa helheten.

De sista dagarna före premiär är det generalrepetition med inbjuden publik. Regissören håller dock fortfarande på med att finslipa detaljerna och styra det slutliga skapandet till att stämma helt och hållet med hans vision och alla de tusentals överenskommelser som under repetitionstiden har tagits. Det körs fyra genomdrag med publik och en premiär. Men det är först vid premiärdagen i mötet med den riktiga publiken som föreställning blir till. Det är först då som vi får se om regissörens vision kunde förverkligas, säger Nordberg.

Nu blir det skådespelarnas och publikens föreställning. Regissören, scenografen och jag skildes från skådespelarna. Vi lämnade den imaginära världen som det byggdes upp och trampades in i tillsammans och det arbetskollektivet som svetsades samman under produktionsprocessen. Här fylls jag av en stor tomhet när jag lämnade den skapade världen. En skådespelare sa till mig en gång – även om vi lämna en kreativ process för att snart komma in i en annan, känner jag en stor tomhet som i en skilsmässa eller när man blir lämnad. Det finns

delvis en trygghet i de enskilda produktionsgrupper och i skådespelarnas yrkeskunnande. Många känner sig tryggare i sina olika roller än de gör i sina privata liv. Kring rollerna finns också skådespelarens drömmar om den ovissa framtiden, om att få göra sin bästa rollprestation i nästa roll.

3.3 Sammanfattning

Den värld vi nu bringade till er grundar sig i att föreställningsproduktionen är en noga planerad och reglerad kreativ arbetsprocess. Där teaterns olika avdelningar, i tur och ordning, bidrar med sina speciella kunskaper i syfte att skapa regissörens bild av en värld som ska utforskas och tas en plats i. Den världen stödjer sig på att alla delar hänger ihop och bildar en helhet. Alla olika element sammanförs under repetitionsprocessen med skådespelarnas agerande på scenen på ett sätt som överensstämmer med regissörens bild så att i kontakt med publiken åstadkoms ett resultat - en föreställning .

Innan vi går vidare på vad teatermetaforen belyser vill vi ge er några akademiska tankar som kommer att stödja vårt kommande resonemang. Dessa teorier och Josés beskrivning av teaterns kreativa process bildar tillsammans grunden för vårt vidare arbete.

”There are more things in heaven and earth,
Horatio,
Than are dreamt of in your philosophy”

Hamlet, Act I, Scene v

4. Akademisk infrastruktur

Vi kommer i detta kapitel gå igenom några teorier i avsikt att underbygga vår teatermetafor. Vi har som sagt inte utgått ifrån teorierna då vi skapade metaforen. Vi vill härmed bekräfta den med hjälp av teori och redovisar här de teorier vi anser mest relevanta för att förtydliga olika aspekter av metaforen. Dessa är indelade i följande tema: Organisation, Lärande organisation, Systemtänkande, Personligt mästerskap, Tankemodeller, Gemensam vision och Teamlärande, ”Tacit knowledge”, Dialog, Kreativitet och Ledarskap.

4.1 Organisation

Området erbjuder ett helt spektrum av synnerligen intressanta teorier i form av forskningsproblem och infallsvinklar, där fältet är öppet för en mångfald av insatser: empiriska, teoretiska såsom pedagogiska. Där ute finns samtidigt en både intresserad och kunnig publik av praktiker. Detta anser vi leder till saknande av kongruens, nämligen organisationsforskningens bidrag ligger på en mer konceptuell nivå medan publiken söker efter mer pragmatiska bidrag.

Sedan 1960-talet har hundratals studier inriktats på uppgiften att specificera vilka egenskaper hos organisationerna som kan leda till framgång när det gäller att klara av sin målsättning och hantera krav från omgivningen (Morgan, 1999). Fyrtio år senare verkar det som om organisationsforskare och konsulter letar som aldrig förr efter råd och impulser i de olika försök och förändringsarbeten som drivs. Det tycks finnas numera en slags accelerator i sökandet efter nya organisatoriska former och efter oprövade, djärva grepp (Lundin, 1998). Detta för att lösa de problem man tycker sig ha uppmärksammat såväl i forskning, om hur organisationer fungerar, som i den praktiska världen. Vi är benägna att hålla med Alvesson (1998) om att generella modeller kring organisation, ledarskap, motivation m m. ses som problematiska då de utgår från en idé om en fixerad mänsklig natur.

Organisation (Ekvall, 1988) kommer av grekiskans or'ganon som betyder verktyg, redskap, organ, instrument. Organisation är således ett instrument med vars hjälp man skall UPPNÅ något. Ordet har emellertid ett antal olika innebörder inom denna allmänna betydelse ram. I arbetslivet ser man det ofta använt i tre sammanhang:

1. Det står för ”det som är organiserat” (ordboksdefinition), t ex sjukvård i en region, ett företag eller en förvaltning
2. Sättet på vilket en verksamhet är uppbyggd. Det är organisationsformen eller strukturen som ofta betecknas som ”organisationen”
3. Det syftar på en förening, förbund, ”sällskap” – ”body of persons united for a specific purpose” (engelska ordbok)

I kommande diskussioner använder vi oss av den tredje betydelsen när vi lyfter fram organisationen i teaterns produktionsprocess. Vad vi vill åstadkomma är att använda den typen av temporär organisation för att belysa det som är nödvändigt vid implementering av kreativa processer. Vi tror att dessa processer kan hjälpa den första formen av organisation att åstadkomma lärande. Något som vi har för avsikt att göra synligt med hjälp av teatermetaforen. Teaterverksamheten som en institution enligt den första eller den andra betydelsen lämnar vi åt sidan.

Det finns många olika typer av organisationer och några mer extrema idéer som t ex ”virtuella organisationer” eller som den svenska varianten har kallats ”imaginära organisationer”. (Lundin, 1998 och Sjöstrand, 1998) Enligt Lundin (1998) finns för närvarande en annan typ av organisationsförebild som tycks ha kommit alltmer i allmänt svang i den praktiska världen – temporära organisationer. Det speciella med den förebilden är att den här typen av organisation, som t ex i teaterproduktion eller en symfoniorkester, sätter mycket djupa spår och leder till ett intensivt lärande både på individnivån och på organisationsnivån. Under vår utbildning har vi några gånger kommit i kontakt med fall där förutsättningar för förnyelsen och lärande var ganska dåliga, eftersom det saknades struktur för båda dessa fenomen.

Men kan organisationer lära sig att lära – frågar vi oss själva. Kan organisationer precis som människor lära lika mycket, om inte mer, från misslyckande än från framgång? Enligt Lampel (1998) tar en lärande organisation avstånd från tankegångar som ”om det inte är sönder så lagar vi det inte”. Detta skulle innebära att företagsledningen ska ta avstånd från att flytta de konstnärliga verksamheterna till vardagen i företaget först när de upptäcker att de har fastnat i samma hjulspår och att de inte längre kan redovisa positiva resultat.

4.1.1 Lärande organisation

För att kalla sig en lärande organisation måste företagsledningen vara medveten om att de individer som vet bäst finns närmast produkterna och marknaden. Dessa ledare ska även jobba aktivt med att flytta kunskapen från en del av företaget till en annan i syfte att slutligen få den att hamna hos den enhet som mest behöver den. Vi menar att detta kan de knappast åstadkomma utan tillit till människor och utan att ge sina medarbetare insikter och verktyg för att

utveckla sig. För att dessa individer ska vara en del av något och samtidigt kunna skilja sig från mängden – förverkliga sig. Detta inte bara för att attrahera och behålla kvalificerad arbetskraft, men även för att öka sin lönsamhet i kronor och öre. de Geus (1999), pappa till uttrycket Lärande Organisation, sa att vinsterna med prioriteringen av lärandet är företagets överlevnad. Det var hans praktiska erfarenheter, snarare än teoretiska, som fick honom att dra slutsatser om lärande organisationer och levande företag. ”Det finns inte något fritt val för dagens företagsledning. Inget lärande – snabbare död.”

Det finns idag många olika syner på vad lärande organisation är och vi tycker att det är väldigt lite samverkan över gränserna mellan de olika synsätten. Några av de definitioner som används i den akademiska litteraturen är: skaffa kunskap som är användbar för organisationen, tolkande och skapande av förståelse, upptäckande och lagande av fel, samt skapande av kunskap om handlingskonsekvensens förhållande (Edmondson & Moingeon, 1996). Vi har inte här för avsikt att komma med ännu en definition av lärande organisation. Det skulle dock vara fel att inte ta ställning och presentera en tanke. Denna definition är inte bättre än alla andra men den innehåller två intressanta aspekter för vår kommande metafor, nämligen medvetenhet och kontext.

”A Learning Company is an organization that facilitates the learning of all its members and consciously transforms itself and its context.”, Pedler, Burgoyne, Boydell (1997)

Om vi bryter ner definitionen, som i en dramaturgisk textanalys, tolkar och reflekterar över texten får vi:

A Learning Company is an organization that facilitates the learning of all its members

Företagen förstår betydelsen av lärande och dess betydelse för de anställda. Dessa företag främjar lärande genom att träna, utbilda och utveckla aktiviteter som underlättar medarbetarnas lärande. De anordnar meningsfulla aktiviteter som leder till att deras medarbetare träffar och utbyter erfarenheter.

and consciously transforms itself

Det finns en MEDVETENHET om den rådande verkligheten. Det råder en allmän mening att den är förändringsbar. Det finns en VERKLIG vilja till att ständigt SKAPA NÅGOT NYTT.

and its context

Företagets ledning kan tydligt förklara för de anställda vad som behövs åstadkommas. De bygger strategier för att kunna klara av den nya rådande verkligheten och, av alla, förväntade resultaten. Allt företag gör sätts i ETT SAMMANHANG.

Andemeningen stämmer väl med vad de Geus säger: ”vinsterna med att prioritera lärandet är företagets överlevnad” och att ”av nödvändighet behöver företagsledning bygga organisationer som kan utveckla människor till deras fulla potential.”. Men hur ska människor veta vad de ska lära sig eller vilken kunskap som ska sorteras bort. Det skulle underlättas om det sätts i ett

sammanhang ("context"), ett uppdrag, som alla ska vara medvetna ("conscious") om för att det ska då kunna uppstå något lärande. Än så länge har vi inte kunnat hitta något i litteraturen om Lärande Organisation som pekar på detta här. Vi menar att det inte räcker med att anordna meningsfulla aktiviteter som leder till att deras medarbetare träffas och utbyter erfarenheter på eller utanför deras arbetsplats.

Det var Peter M. Senge (1990) som populariserade lärande organisation i USA. Senge vill bl.a. i sin filosofi göra oss observanta på att lärandet misslyckas pga. att individerna tillämpar förenklade modeller på komplicerade system. Det gör han med! Senge påstår att individen måste förstå systemets (den verklighet han/hon verkar i) dynamik. Annars fångas de i en ond cirkel där de skyller på andra och försvarar sig själva; fienden finns alltid därute och alla problem är någon annans fel. Vad finns det för lätt tillgänglig modell kring organisation, som beskriver vad – ett komplicerat system, nämligen HELHETEN är?

4.1.2 Kritik mot Lärande Organisation

I sina böcker presenterar Senge m fl. (1990 och 1994) fem discipliner som en lärande organisation måste bemästra. Varav disciplinen systemtänkande är det som binder samman de övriga fyra och därför är av större vikt. Vi kan förstå hans filosofi, men vi ser ett stort problem när denna filosofi ska implementeras i organisationer. Det största problemet anser vi vara att människor i allmänhet ha svårt att kunna skaffa sig en helhetsbild. Det finns många ledare som säger sig ta hänsyn till helhet i sina beslut. Vi undrar om de fullständigt medvetna om att verkligheten är oerhört komplex och nästan omöjlig att fullständigt greppa. Det finns Managementforskare som säger att företagsledare är duktiga på att hantera förändring medan det är managern som hanterar komplexiteten. Vi frågar oss hur ska dessa företagsledare kunna hantera förändringen om dem inte samtidigt hanterar komplexiteten. Vi har de senaste tiderna sett några exempel på vad detta kan leda till i Framfab, Ericson, Spray och Boo.com.

Detta leder till att Senges bild är också en förenkling, eftersom hans filosofi kring systemtänkande ställer nästintill omöjliga krav på individen och organisationen. Ytterligare kritik mot Senge och hans kollegor är det faktum att de endast BESKRIVER hur en organisation bör fungera och inte på något sätt försöker att ge den ett VERKTYG. Vi vill säga – en struktur som individerna kan inspireras av och som bidrar till att människor tar del av den lärande processens utmaningar. Vidare anser vi att Senge på ett allt för lättvindigt sätt täcker områden som skulle kunna tänkas vara problematiska vid ett skapande av en lärande organisation. Då menar vi framför allt den mänskliga faktorn i form av relationer mellan individer och deras personliga eller målmässiga motsättningar. Att skapa en lärande organisation förutsätter att individerna i organisationen till 100 % ställer sig bakom de discipliner som den vilar på. Detta skulle innebära att de glömmer personliga motsättningar som eventuellt ligger dolt under ytan. Därför kan det inte, vid implementeringen av den

lärande organisationen, bortses från de olika ideologierna som finns inom organisationen. Något som även Coopey (1996) tar upp och där han skriver:

“One criticism leveled against theories of the learning organization is that they ignore organizational politics, 'the processes whereby differentiated but interdependent individuals or interest groups exercise whatever power they can amass to influence the goals, criteria, or processes used in organizational decision making to advance their own interests'. The author argues that power is omnipresent, that the learning organization ignores the reality of asymmetries of power and that political activity is likely to impede learning.”, Coopey (1996)

Baserat på Jackalls (1988) beskrivning av hur det egentligen går till i stora amerikanska företag förefaller detta vara, om inte omöjligt så i alla fall mycket svårt. Detta anser vi vara vital information som läsarna bör ta del av för att underlätta eventuella försök att ändra en traditionell organisation till en lärande. Vi inser att det är mycket svårt, något som även Senge erkänner, men anser trots det att denna typ av ”hjälp” borde få mer utrymme i boken.

Under Warwickkonferensen (Granberg & Forsberg, 1999), tog John Burgoyne, professor vid Lancaster University, upp en del kritiker mot idéerna bakom lärande organisation. Han menade att dessa måste tas på allvar och reflekteras över i arbete med organisatoriskt lärande. En av de mest relevanta, var att – Organisationer kan inte lära. Det är människor som lär. Organisationer har blivit för fragmentiserade för att lära. Det krävs bättre och mer organisationsanpassade metoder som når längre och som kopplar samman kunskap från olika håll utan att förneka olikhet.

Vi har inte kunnat läsa oss till om det finns några lyckade implementeringar av lärande i organisationer efter Senges filosofi. Men filosofin bakom de fem disciplinerna: systemtänkande, personlig mästerskap, tankemodeller, gemensam vision och teamlärande, har fungerat som en intellektuell språngbräda för oss. Den öppnade våra sinnen och hjälpte oss att bygga upp vår förståelse för behovet av kreativa processer. Dessa behövs, anser vi, för att vägleda organisationerna in i det komplexa och kaotiska landskapet de verkar i. Senge har dock inte ensamrätt på lärande organisationsdiscipliner. Det finns andra tema som t ex: Argyris's tankemodeller, Argyris & Schön's, ”action science”, Nonaka's ”tacit knowledge”, Bohm's dialogprocess för att åstadkomma kommunikation i en grupp och Fritzs's kreativ spänning.

4.2 Systemtänkande

En av de många förespråkare av systemtänkande är John Beckett (1971), en före detta professor vid universitetet i New Hampshire, som presenterar systemtänkandet som ett filosofiskt alternativ till den i västvärlden allestädes närvarande ”reduktionismen” – jakten efter enkla svar på komplicerade frågor.

Systemtänkande, förmågan att uppfatta hur olika företeelser hänger ihop och alltid påverkar varandra. Att helheten först är gripbar när vi VERKLIGEN FÖRSTÅR hur den påverkas av olika delar. Principer och verktyg kommer ursprungligt från olika studier i fysiken, ingenjörskonsten, biologin och matematiken. Senge m fl. (1990 och 1994) påstår att systemtänkandet fogar samman de andra fyra disciplinerna till en helhet. Vi är inte beredda att hålla med honom utan vi anser att – förståelsen för helheten, systemtänkandet, ska vara en disciplin för sig. Det är inte så lätt att kunna se helheten och inte heller att uppfatta dess bestående delar. Men de flesta människor tycker dock om att lägga pussel och se delarna växa fram till en helhet. Det är i helheten vi upplever skönheten hos en människa, en blomma eller en dikt.

Vi kan säga att utan helhetstänkandet blir framtidsvisionerna bara vackra drömmar och individerna saknar förståelse för hur de skall aktivera de krafter som behövs för att nå succé. Företag, t.ex. Framfab, går under, trots att de har både kompetens och bra produkter, därför att de saknar förmågan att sätta samman de olika delarna till en fungerande helhet. Sandberg och Targama (1998) tar upp att kunskap och färdigheter baseras på människors förståelse av sitt arbete. Grunden för denna syn är att människors handlande bestäms av deras mycket nära förståelse av sitt arbete och deras förståelse av verkligheten. Förmåga att kunna hantera helheten kan erbjuda viktiga verktyg för organisationen att handskas med sina uppgifter och dess enorma komplexitet – att UPPNÅ något. Det kan även bättre hjälpa ledningen att utveckla strategier, skapa visioner, fastställa riktlinjer, och forma organisationens struktur. Kärnan i systemtänkandet är att inte bara ledningen ska känna igen de sammanhängande faktorerna som finns dolda i verksamhetens komplexa strukturer. Men även medarbetarna ska kunna se igenom verksamhetens komplicerade uppbyggnad och hjälpa till att upptäcka dessa bakomliggande strukturer.

4.3 Personligt mästerskap

Personligt mästerskap är den term som Senge och hans kolleger (1990, 1994) använder för att beteckna den disciplin som handlar om personligt växande och lärande. Personligt mästerskap handlar om att utveckla en egen vision och att se omgivningen sådan som den verkliga är.

När en individ ska förverkliga ett mål är det viktigt att han/hon vet var de befinner sig i förhållande till visionen. Om individen placerar sin vision (vad han/hon vill) och bilden av den nuvarande verkligheten (var han/hon befinner sig i förhållande till vad han/hon vill) sida vid sida skapar de en s.k. kreativ spänning (kapitel 4.8.4).

”Det viktigaste utforskade området i världen finns mellan våra öron. Jag är säker på att man i lärande organisationer kommer att upptäcka hur man dra nytta av de möjligheter inom oss som vi idag anser vara extraordinära.”, O’ Brien på Hannover citeras i Senge (1990) (han anser att man undervärdera vikten av att utnyttja individens alla mentala kapaciteter när man bygger upp nya organisationer)

Detta stämmer väl med de Geus (1999) påstående: ”Den kritiska produktionsfaktorn är arbetskraft, men inte muskelkraft, utan hjärnkraft.” Men hur ska företagsledningar upptäcka hur de kan dra nytta av medarbetarnas möjligheter inom sig?

Människor kan skaffa sig en lång rad färdigheter genom att öva det undermedvetna. Något som t ex Nonaka (1994) kallar för Tacit Knowledge (kapitel 4.9). Vanligtvis har man ingen aning om hur det faktiskt gått till när man skaffat sig en viss färdighet eller hur man skulle kunna gå vidare för att upprätta en djupare kontakt mellan medvetandet och det undermedvetna. Det undermedvetna behöver klara besked om vilket ett önskat resultat är för att kunna arbeta effektivt och fokusera på att lösa uppdraget. När människor inte har klart för sig vilka mål som är rätt steg på vägen och vilka som är de djupare önskade resultaten, ger de inte det undermedvetna möjligheten att prioritera och fokusera.

”Det vore intressant att fotografiskt dokumentera, inte målningens olika steg, men dess metamorfos. Man skulle kanske kunna se hur det samlade medvetandet arbetar för att drömmen ska förvandlas till verklighet...”, Pablo Picasso

En personlig vision kommer inifrån. Vi har mål och avsikter, men det är inte det samma sak som visioner. Visionen är inte heller samma som syftet. Visionen har en speciell destination, en klar bild av en egen önskad framtid. Människor med god förmåga till personligt mästerskap utvidgar ständigt sina färdigheter att nå sådana resultat som de verkligen eftersträvar.

Människor som kommit långt med personligt mästerskap är skickliga på att upptäcka verksamhetens bakomliggande strukturer, som är just en av fördelarna med systemtänkandet. Människors förmåga att utveckla kommunikation med sitt undermedvetna är beroende av visioner. Därför har visioner alltid fungerat inom den konstnärliga världen.

4.4 Tankemodeller

Förmågan att utveckla kommunikation med vårt undermedvetna är också beroende av insikten att vi agerar i enlighet med våra fördomar. Därigenom påverkar vi omgivningen till att bekräfta våra tankemodeller – fördomar. Chris Argyris (1982) på Harvard, som har arbetat med tankemodeller och organisationsutveckling i trettio år säger: ”Även om man inte handlar i

överensstämmelse med sina uttalade teorier (vad man säger) handlar man i överenskommelse med sina inre teorier (sina tankemodeller).”

Nästa steg är att ifrågasätta och förkasta existerande egna teorier, egna tankemodeller. Något som är mycket svårt eftersom teorierna som styr en individs handlande är en del av hur individen ser på sig själv. Det är viktigt att förstå att våra tankemodeller är aktiva, dvs. att de styr vårt beteende. T ex, om vi utgår ifrån att det inte går att lita på människor och att de inte vill förändra sig, kommer vi att agera annorlunda än om vi utgår ifrån att människor är pålitliga och vill förändra sig.

Att ändra på våra tankemodeller är en svår process som tyvärr är ett måste för att nya teorier, nya tankar, ska ha en chans att få fäste. Utövarna av ”action science”, t. ex Chris Argyris och David Schön, talar om två typer av färdigheter som är nödvändiga för utveckling: förmågan att reflektera och förmågan att undersöka. Att reflektera är att sakta ned tankeprocesserna för att förstå hur tankarna uppstår och därefter hur de påverkar våra handlingar. Att undersöka hjälper oss att hantera samspelet med andra människor. Om individen anser att hans/hennes syn på världen är den enda riktiga, kommer han/hon inte att vara beredda att förändra sitt tänkande. Om individen saknar förmåga att undersöka sitt eget och andras sätt att tänka är det svårt att finna nya sätt att agera. Men individen behöver lära sig att granska sina tankemodeller, dvs. lyfta fram, värdera och revidera sina egna föreställningar, så att de inte kommer att blockera utvecklingen. (Argyris & Schön, 1974)

4.5 Gemensam vision

Ett sätt att lära att granska sina tankemodeller är att vara en del av – ”body of persons united for a specific purpose”. Människor känner att de hör ihop genom att de skaffar sig samma bild – en gemensam vision. Det är en kraft i människors hjärnor. Få företeelser är lika kraftfulla för människors engagemang som en gemensam vision. Den lägger grunden till samhörighet och stimulerar till samverkan. (Senge m fl., 1990 och 1994)

När människor har en gemensam vision är de också förenade i en gemensam strävan. Gemensamma visioner hämtar kraft ur ett gemensamt engagemang, eftersom en engagerad person bidrar med energi och hängivenhet. En gemensam vision är en viktig grund för människors tillit till varandra och därigenom också grunden för samverkan. Vi anser att skapandet av en gemensam vision blir ett stort bidrag som företagsledningen kan bygga tillit på. Det gör att de kan stimulera lärande, kreativitet och arbetsglädje hos människor. Gemensamma visioner stimulerar människors mod något som kan bidra till nya sätt att tänka och agera.

De medarbetare som bäst kan agera för att förverkliga den gemensamma visionen är de som bäst förmår att ta tillvara den kreativa spänningen. För det krävs att en ständig dialog pågår, där alla inblandade både kan förmedla sina egna tankar och känslor, men framför allt ta del av andras. Genom aktivt lyssnande kan individen komma fram till nya insikter om vad som kan vara möjligt. Något som vi får stöd av i David Bohm's teori om dialog (kapitel 4.7).

Många visioner får dock aldrig fäste och sprider sig inte – trots att de uttrycker organisationers allvarliga strävan. Företagsledarna måste förstå att visionen sprids genom en process av ökande tydlighet, entusiasm, dialog och engagemang. När människor får möjlighet att ha en dialog kring visionen blir den synligare och lättare att tolka, då ökar möjligheterna till en gemensamförståelse. Individen kan förstå vad den innebär. Människor kan också komma närmare visionen genom en undersökningsprocess. Processen skall dock ledas av personer som kan utforska vad medarbetarna har för egna visioner. Den gemensamma visionen måste bli ”större” än de individuella visionerna.

4.6 Teamlärande

Teamlärandet är den kollektiva förmågan hos en grupp individer att utvecklas tillsammans. Det är inte samma sak som grupp lärandet. För att kunna förstå hur ett VERKLIGT team kan prestera extra måste man skilja mellan team och arbetsgrupp. En arbetsgruppsprestation är resultatet av varje enskild medlem individuell insats. Medan ett teams prestation inkluderar både den individuella insatsen och en så kallad ”kollektiv arbetsprodukt” (Katzenbach & Smith, 1993).

”A team is a small number of people with complementary skills who are committed to a common purpose, set of performance goals, and approach for which they hold themselves mutually accountable.”, Katzenbach & Smith, 1993

Senge (1990) definierar teamlärande som en rättningsprocess som utvecklar teamets förmåga att prestera de resultat som individerna i ett team VERKLIGEN vill uppfylla. Rättning är det som uppstår när en grupp människor fungerar som en helhet, ett team. I ett team ska individerna ha ett gemensamt syfte, en gemensam vision och förståelse för hur man kan komplettera varandra på bästa sätt. Människor ger däremot inte upp sina personliga strävanden för att underkasta sig en kollektiv vision, utan visionen ska även ge individen en möjlighet att nå sin egen vision, som vi tidigare har beskrivit. En grupp t ex bestående av talangfulla och professionella individer kan inte styras utan visioner.

Det finns olika aspekter av teamlärande i ett företag. För det första finns behov av insiktsfull hantering av komplexa frågor. För detta syfte måste individerna

lära sig att lyssna på varandra. Därigenom utvecklas mer kunskaper än vad varje individ har tillgång till på egen hand. För det andra finns det ett behov av nyskapande samverkan, dvs. hur individerna kan handla spontant och självständigt men ändå i en gemensam riktning. För det tredje behöver man förstå hur olika grupper påverkar och samverkar med varandra. En grupps insatser påverkar och ger upphov till andra grupper. (Senge m fl., 1990 och 1994) Utvecklingen i samverkan med andra har en enorm styrka. Enskilda individer kan förvisso lära sig en mängd nya saker men det är inte alltid självklart att det tillför organisationen något nytt. Därför är utveckling i samverkan med andra en enorm styrka för både individen och organisationen.

Teamlärande kräver träning för att gruppen ska kunna utveckla denna färdighet. Tänk dig att man skulle sätta samman en teaterensemble eller en symfoniorkester utan repetitioner. Det är just kombinationen av repetition och föreställning, som gör att man utvecklas och lär sig. En grupp professionella individer som är bra på individuell utveckling behöver inte nödvändigtvis vara bra på att lära sig i team, något som är vanligt inom konsultbranschen (Löwendahl, 1997). Det finns abstrakta samtal om förslag och idéer där de lär känna varandras åsikter. Men det finns ingenting som liknar en repetition. Att utveckla färdigheter i grupp är ännu svårare än att utveckla individuella färdigheter. För det krävs att individerna ha en vision, ett gemensamt uppdrag och förståelse för hur man kan komplettera varandra på bästa sätt. Därför måste grupper få träna så att de kan lära sig hur man kan tillämpa teamlärande. Men än så länge finns det inte ett bra sätt att förklara vad det är. Det finns däremot ett behov av tillförlitliga metoder för hur teamlärandet kan utvecklas.

4.7 Dialog

Vad är en verkligt kreativ dialog, fråga vi oss. I den betydelse som Bohm och Peat (1987) antyder i sin bok, är den inte alls vanlig, inte ens inom vetenskapen. Det är snarare varje idéns kamp för att dominera som betonas. I denna kamp kan framgången för någons åsikter få stora konsekvenser för hans/hennes status, prestige, sociala position och ekonomiska situation.

Vi vill i detta avsnitt ge några exempel som vi anser vara av stor vikt och som har inspirerat oss att frigöra oss från alla andra tankar och idéerna om hur det ska vara.

”Om vi vill förstå oss själva bättre måste vi ständigt fråga oss: Vad är det som pågår? Om vi inte i detta har en avsikt att se på våra förutfattade meningar och eventuellt inse att vi rentav kan ha misstagit oss, är det meningslöst att hålla på. Men kan vi det, då har vi en djupare avsikt och kan komma vidare. Då kan vi nå fram till en sann dialog.”, David Bohm under en konferens i Hyssna, Sverige, 1988

David Bohm, är en av världens stora inom kvantfysik, som på senare år har börjat ägna sig åt olika former av dialog. Han anser att en sann dialog är

nödvändig om vi ska kunna se nya lösningar. Han menar att människor kan faktiskt lära sig att lyssna på något som de inte gillar och att de inte behöver förstora upp en motsättning av åsikter till en konflikt. Människor kan skapa sanna dialoger (Olausson, 1988). Enligt Platon är denna plågsamma samtalskonst inte ett självändamål, utan ett medel för att befria själen (Persson, 1998). Bohms dialogteori representerar ett samspel mellan två viktiga intellektuella strömningar: helhetssyn på tillvaron och samverkan mellan å ena sidan vårt sätt att tänka och våra tankemodeller och å andra sidan vårt sinnesintryck och våra handlingar.

Bohm (1985) menar att det finns likheter mellan de kollektiva egenskaperna hos elektroniska partiklar och hur våra tankar fungerar. Problemet med tanken är att den inte är särskilt rationell eller förnuftig, menar han. Eftersom våra tankar till stor del är kollektiva, hjälper det inte att enskilda individer lär sig att tänka effektivare. Våra tankar är delar av en helhet och denna helhet formas genom vårt sätt att samverka med och behandla varandra.

Det finns två huvudtyper av samtal: dialogen och diskussionen. Båda är viktiga för att en grupp människor ska kunna utvecklas och styrkan ligger i att kombinera dem. Men människor måste kunna särskilja dessa två om man vill kunna använda sig av kombinationen mellan dialog och diskussion. I diskussionen, menar Bohm (1996), bOLLAS ett ämne mellan deltagarna, det analyseras och argumenteras för och emot. Människors ändamål med denna samtalsform är att vinna. Människor kan tillfälligt ta till sig en annan åsikt, men då oftast för att den ligger nära den egna, eller åtminstone till någon del överensstämmer med den egna uppfattningen. Om huvudsyftet är att vinna säger det sig självt att det är svårt att vara både kritiskt sanningsenlig och vara öppen för andras argument. För den sanningsenliga saktligheten och för mottagligheten för andras uppfattningar krävs en kompletterande samtalsform, nämligen dialogen. Genom dialogen får gruppen tillgång till en mängd olika åsikter som de inte har tillgång till var och en för sig.

Syftet med dialogen är att vidga gränserna, att nå längre än den enskilde individen kan nå på egen hand. Gruppdeltagarna använder dialogen för att belysa olika frågor ur många olika perspektiv. Alla deltagare gör iakttagelser som de sedan delar med sig av och resonerar kring. Därigenom kan var och en ta del av de övrigas erfarenheter och kunskaper. På så sätt når man mycket längre genom samverkan än vad varje enskild individ klarar av på egen hand. Detta innebär att syftet också är att samtalssituationen ska vara frigörande i meningen ha en gränsöverskridande potential, det är lärandet som eftersträvas. Ett lärande för varje individ i form av individuellt lärande och samtalarna emellan i form av kollektivt lärande. (Wilhelmson, 1998:16) I t ex teatern består dialogen inte bara av en interaktion mellan regissören och skådespelarna före och efter att en scen har spelats upp, utan även under arbetets gång. Detta fyller en oerhörd stor funktion. För att en skådespelare ska kunna tänka praktiskt måste de lära sig en del av arbetsprocessen under arbetet och inte före

eller efter. Alla kreativa processer kräver av de inblandade en förmåga att kunna förstå sig själv och det man gör i utövande stund. (Strasberg, 1996)

Bohm (1985 och 1996) pekar ut tre grundläggande förutsättningar för dialog³:

1. Varje deltagare måste granska sina tidigare antaganden. Att granska sina tidigare antaganden påminner om färdigheterna att reflektera och undersöka. Deltagarnas förmåga att granska sina antaganden gör det möjligt för var och en att inse vilka antaganden man gjort eftersom de kan jämföras med de andras.
2. Varje deltagare måste se de andra som sina kollegor. En dialog kan bara uppstå om deltagarna i gruppen ser varandra som kollegor. Det låter kanske enkelt, men det är ganska svårt och det har stor betydelse för lärandet. Det avgörande när dialogen börjar är att gruppdeltagarna har en önskan att betrakta varandra som kollegor.
3. Någon måste hålla i trådarna och hålla ihop dialogen, annars kommer dialogen att övergå i diskussion. Den tendensen är speciellt tydlig när man börjar införa dialogen som gruppdisciplin. Det känns olustig att offentligt granska sina antaganden. Den som styr dialogen har många olika uppgifter: han/hon måste göra tydligt för var och en att alla har ansvar för resultatet. Den personen måste också se till att dialogen flyter. Hans/hennes förståelse för dialogens innebörd gör det möjligt för honom/henne att påverka hur dialogen utvecklas och ser till att deltagarnas förståelse för dialogprocessen utvecklas med den.

Det väsentliga i dialogen är att varje deltagare låter sina egna åsikter och andras åsikter vila, samtidigt som han/hon skänker sin fulla uppmärksamhet åt vad de betyder. På samma gång måste varje deltagare också låta sin idéaktivitet vila, inte bara i fråga om sina egna idéer, men även vad det beträffar de övriga deltagarnas. Sinnet kan då reagera på nya kreativa perceptioner som går bortom de specifika åsikter som individen har låtit vila. Då kan först människor i dialogen få en Aha-upplevelse. Detta kan leda till att människor plockar fram svaren som de inte visste att de hade.

Människor i dialog börjar även se skillnad mellan ”att tänka” som en pågående process och ”tankar” som ett resultat av denna process. Under dialogen utvecklas en känslighet för nyanser som är mer förfinade och precisa än det normala tänkandet kan presteras. Liksom Sokrates provocerar sina samtalspartners provocerar Platon sina läsare. Man utmanas att tänka igenom det sagda och ifrågasätta både detta och sina egna föreställningar och förutsättningar. Dialogen förs då vidare till läsaren. (Persson, 1988)

Implementeringen av dialog i organisation är dock inte problemfritt. Hierarkin är t ex oförenlig med dialogen och det är svårt att komma ifrån hierarkin i en organisation. Kan de som har makten verkligen komma ner i nivå med sina underordnade? Bohm (1985 och 1996) tvivlar, och vi med, på att dialogen är

³ Se även Senge 1990

möjlig i arbetslivet för att individen måste se varandra som kollegor. Det första steget för att undvika dessa antagande, och se fördelarna med dialogen, är att anse att fördelarna med dialogen är viktigare än t ex den hierarkiska positionen. Dialogen skall anses vara lekfull, en allvarsam lek med nya idéer. Något som undersöks och provas samt stödjer något nytt och kreativt.

Om vi t ex tar disciplinen teamlärande så kräver det att gruppmedlemmarna hanterar krafter som motverkar växling mellan dialog och diskussion, krafter som kan motverka gruppens produktiva utveckling. De viktigaste motkrafterna kallar Argyris (1996) försvarsrutiner; en knippa beteende vars ändamål är att försvara oss mot hot från andra, men som också blockerar vår inläring. Upphovet till försvarsrutinerna är människors rädsla för att visa upp sina antaganden, dvs. de tankar och idéer som ligger bakom deras åsikter. Den rädslan kan i stället användas för att driva på utvecklingen om individerna förstår att de kan använda den energi för att skapa en kreativ process.

4.8 Kreativitet

När vi läser om kreativitet, kreativt klimat, kreativ miljö eller kreativ organisation kopplas det ofta till den uppfattningen att i företaget råder ”högt i tak”. Eller att det finns en rak dialog, ett självständigt arbete med eget ansvar eller att individen ständigt är tvingad att vara en innovatör.

Är det så självklart att individen är innovativ om han/hon är kreativ eller tvärtom. Eller råder det en begreppsförvirring mellan – att vara kreativ och att vara innovativ. Kan kreativitet ersättas av begrepp som problemlösning eller produktivt tänkande? Har forskarna inom kreativitetsforskning lyckats komma överens om en definition? Svaret är här nästan givet – NEJ! Det har forskats en hel del kring begreppet – kreativitet och dess definition varierar från forskare till forskare. Syftet med detta avsnitt är att väcka läsarens nyfikenhet för kreativitetens och dess process egentliga betydelse. Våra förhoppningar är att alla, som förstår dess betydelse, kommer att ha energi nog för att börja göra någonting som gynnar den kreativa processen i sin organisation.

4.8.1 Begreppet kreativitet

Det är svårt att generalisera eller komma med en exakt definition av begreppet kreativitet. En definition är att många personer ser på en och samma sak men att de tänker och tolkar det de ser på olika sätt. En annan övergripande definition är att kreativitet handlar om nya associationer som uppstår, det handlar om idéer.

Kreativitet har på senare tid blivit ett modeord som används vid diverse tillfälle, men vad står begreppet egentligen för? Ellen Bach (1971) skriver att detta begrepp inte bör ersättas av begreppet – problemlösning eller produktivt

tänkande. Kreativitet definieras enligt Bach som en individs förmåga att komma med nya och originella idéer. En kreativ individ är en person som kommer med särskilt många sådana. Men det finns lika många definitioner av kreativitet som det finns forskare som studerar ämnet. Några av dessa forskare är Murray, Rogers, Bruner, Lacken och Dembling och Torrance. (Bach, 1971) Torrance har t ex särskådat fyra variabler i försök att definiera kreativitet, nämligen person, process, produkt och press. Han menar att om man i en definition lägger huvudvikten vid den kreativa processen, måste man samtidigt fråga sig hos vilka personer den kreativa processen kom igång. Samt vilken omgivning som var den lämpligaste för att dessa personer skulle kunna fungera kreativt, och vilka produkter som eventuellt blev resultat av den kreativa processen.

Kreativitetens kärna, enligt Bohm & Peat (1987), är människors förmåga att göra nya perceptioner. De påstår också att den mentala perceptionen står knuten till den kreativa akten. Författarna tar upp att perception genom sinnena inte är beroende enbart av ögonens eller öronens fysiologiska detaljer, utan av ett mycket vidare sammanhang som omfattar individens hela läggning. Både mental perception och perception genom sinnena inbegriper en cyklisk form av aktivitet. Den inkommande informationen uppfattas mentalt och föder i sin tur en utgående aktivitet, där ytterligare avsökning och informationsinsamling äger rum för att bekräfta, utforska och förstärka det som har setts. Denna nya aktivitet samlar ytterligare information, som i sin tur värderas, vilket leder till ännu mer utåtriktad aktivitet.

4.8.2 Begreppet innovation

Innovation däremot handlar om praktiskt utförande av dessa nya idéer, av nytänkande eller nyskapande. Ordet härstammar från latinets innovare som betyder förnya (Ekvall, 1988). Vad det egentligen betyder beror på vilken källa vi söker oss till. Men viss källa härleder begreppet till en process och andra till en produkt av en process. Som vi har nämnt anser vi att innovation handlar om praktiskt utförande av nya idéer eller tankar. Ekvall (1988) har i hans arbete använt begreppet innovation som en kreativ tanke som blivit satt i verket, förts fram till tillämpning. Innovation har alltså med införande att göra. Innovatören är densamme som i hård kamp mot alla hinder som omgivning reser, försöker driva fram sin idé till förverkligande (Romell, 1974). Detta härleder till att skillnaden mellan en kreativ person och en innovativ person ligger i förmågan att kunna omsätta sina idéer i praktiken.

4.8.3 Kreativ process

Det har konstaterats att svagheten hos de flesta försök att definiera kreativitet är att den kreativa processen nog anses väsentlig, men den antas lika fullt tvunget resultera i en produkt, innan man kan tala om kreativitet (Bach, 1971). Orsaken till det är relaterat till metodiska svårigheter i att utforska den kreativa

processen oberoende av produkten. Bach har i sin avhandling försökt ge en definition av den kreativa processen och antytt att man skulle kunna utforska den kreativa processen oberoende av produkten.

”Kreativitet eller kreativt tänkande äger rum när man blir medveten om svårigheter, problem, luckor i den givna informationen eller saknade element, när man prövar sina hypoteser, reviderar och omprövar dem och slutligen meddelar sina resultat.”, Torrances definition av kreativitet (Bach, 1971)

Medvetenheten om problem och svårigheter kan betraktas som en nödvändighet men som en otillräcklig förutsättning för att behovet av att vara kreativ ska uppstå. Hans definition tyder dock på att en process uppstår i och med att individen prövar, reviderar och omprövar för att slutligen meddela resultatet. Det rör sig inte heller om en enda aktivitet, utan flera aktiva processer som samverkar under en period och som ska leda till ett resultat.

4.8.4 Kreativ spänning

”The principle of creative tension teaches that an accurate picture of current reality is just as important as a compelling picture of a desired future.”, Senge (1996)

Principen för den kreativa spänningen (som i den svenska översättningen kallas för strukturell spänning) kommer från Fritzs (1987) arbete med kreativitet. Den kreativa spänningen kräver enligt Fritz två komponenter. Den första är att VETA vilket resultat individen vill uppnå – VISION. Den andra är att VETA vad individen har – den rådande VERKLIGHETEN. Diskrepansen mellan det vi har (den rådande verkligheten) och de resultat vi vill uppnå (visionen) skapar en kreativ spänning, m a o utan vision finns det ingen kreativ spänning. Den kreativa spänningen kan däremot inte uppstå från visionen allena. Den kräver även en korrekt bild av den existerande verkligheten. Skillnaden mellan den rådande verkligheten och visionen måste användas, inte undvikas. Denna diskrepans är oerhört viktig om man ska utnyttja den kreativa spänningen på rätt sätt.

Individer, grupper och organisationer, som kan lära sig att arbeta efter den principen, lär sig att använda principens energi för att påverka den rådande verkligheten i riktningen mot deras vision (Senge, 1996). Kreativ spänning skiljer sig från problemlösning, säger Senge. Inom problemlösning kommer initiativet till förändring från försök att komma ifrån en oönskad aspekt av den nuvarande verkligheten. När det gäller kreativ spänning så kommer energin till förändring – att skapa något nytt, från visionen. Det kommer från vad man vill skapa, placerat sida vid sida med den nuvarande verkligheten. Även om skillnaden kan verka liten, så är konsekvenser inte det. Många personer och organisationer finner sig själva motiverade till förändring endast när deras problem är pressande nog att tvinga dem att förändra sig. Detta fungerar ett

tag, men förändringsprocessen tappar luften så snart problemet blir mindre pressande. När det gäller problemlösning kommer initiativet till förändring utifrån. Medan när det gäller kreativ spänning så kommer initiativet inifrån (Senge, 1996).

Fritz (1987) skriver att hemligheten i den kreativa processen hos en skapande människa är att veta svaret på ”vad” i frågan ”vad vill jag?”. Svaret är något som kommer till antingen förnuftsmässigt eller intuitivt. Hur skapar man då det? Man hittar ju på! Detta är enligt Fritz en oerhört viktig insikt i skapandets djupaste väsen. Albert Einstein skapade relativitetsteorin, Thomas Edison uppfann glödlampan, Anton Webern komponerade ”De sex bagatellerna för en stråkkvartett”, Emily Dickinson skrev dikten ”Because I Could Not Stop for Death” och Frank Lloyd Wright, skapade den organiska arkitekturen. Alla, dessa tänkare, hittade på något.

Frågan ”Vad vill jag ha?” är sedan en fråga som enligt Fritz handlar om resultat. Mer precist skulle frågan vara: ”Vilket resultat vill jag uppnå?”. Frågan ”Hur får jag det jag vill ha?” berör processen, inte resultat. Att börja med att ställa sig en sådan fråga betyder att individen begränsar sig själv. Om vi ställer frågan ”Hur får jag det jag vill ha”, innan vi frågar ”Vad vill jag skapa” begränsar vi oss till resultat som kan relateras direkt till sådant vi redan kan eller förstår. Det förhindrar vårt kreativa tänkande.

4.9 Tacit Knowledge

Vad vet vi egentligen om det vi vill uppnå? Eller, vad vet vi om det vi vet? Argyris och Schön (1974) tar upp tre olika optioner:

1. ”We know only what we can state”,
2. ”We know only what is manifest by behavior”, och
3. ”We know more than we can tell ...”.

Den tredje optionen är vad Polanyi (1967) kallade för ”Tacit Knowledge”.

Flera välkända organisationsförfattare som Ikujiro Nonaka och Chris Argyris byggde senare sitt arbete på Polanyis koncept. De menar att det finns två olika kunskaps typer, nämligen ”explicit knowledge” och ”tacit knowledge” (Nonaka, 1994 och Argyris 1999). Denna indelning är av största vikt när man talar om kunskap och lärande eftersom de olika typerna av kunskap kräver olika inlärningsmetoder⁴. Nonaka och Takuchi (Morgan, 1999) har i sina undersökningar av innovationsförmågan i japanska företag visat att om ett äkta lärande och en förmåga att utveckla nya idéer ska slå igenom, måste de gå längre än att enbart samla in och bearbeta information.

⁴ Något som vi inte går närmare in på, utan hänvisar till Nonaka (1994)

”Explicit knowledge” är just de kunskaper vi får genom att samla in och bearbeta information. Kunskap som är lätt att förmedla genom ett formellt språk och på så vis fristående från de individer som tagit fram den. Med andra ord kunskap som kan lagras i databaser eller böcker. I och med detta är det kunskap som man lätt kan komma över, genom t ex: ett biblioteksbesök eller surfar på Internet.

”Tacit knowledge” är å andra sidan kunskap som är knuten till den person som besitter den. Den går att förmedla men det är betydligt svårare, som Polanyi uttryckte sig: ”We know more than we can tell.” Den kunskap som vi kan förmedla är endast en mycket liten del av den totala kunskap som vi människor kan förfoga över. ”Tacit knowledge” är kunskap som är unik för varje individ. Något som gör den svår att formalisera och kommunicera.

En kunskap som är såväl känslomässig som teknisk. Den känslomässiga delen vilar i modeller som ligger till grund för hur vi uppfattar vår omvärld och väljer att agera i den. Denna del av ”tacit knowledge” är inte begränsad till specifika sammanhang utan är mer eller mindre aktiv i allt som vi individer gör och tänker. Den tekniska delen är djupt kopplat till handling, engagemang och i specifika sammanhang⁵. Men den kan även vara kopplad till ett visst yrke, marknad eller ett visst team. (Nonaka, 1994 och 1996) Tekniken avser speciell praktisk kunskap (know-how) och förmåga, även kallad känsla (fingertoppskänsla). Det är just denna aspekt av kunskap som är så svår att förmedla och föra vidare till någon annan, men som forskare världen runt arbetar med att analysera.

Morgan (1999) påstår t.ex. att många organisationer har blivit duktiga på att utveckla sin förmåga att söka av omgivning, ställa upp mål och styra organisationens generella verksamhet i riktning mot dessa mål. M a o blivit duktiga på att använda sig av enkrets inlärning (”single-loop learning”⁶). Problemet med den är att, precis som ”explicit knowledge”, den lätt blir institutionaliserad i form av informationssystem. Här finns det inget utrymme för att ta hänsyn till den mänskliga känsligheten, dvs. medarbetarnas ”tacit knowledge”. Men förmågan att utveckla en organisation som är duktig på flerkrets lärande (”double-loop learning”⁷), att ”ta en andra titt” på en situation genom att ifrågasätta relevansen i operations regler, visar sig dock inte heller vara problemfritt. (Morgan, 1999)

Vi påstår att det finns gått om organisationer med ett behov av att ”ta en andra titt”, m a o att repetera en situation och ifrågasätta dess tolkning, så att felaktiga tolkningar eller agerande kan undvikas. I dessa organisationer finns det avdelningar och affärsenheter som arbetar utifrån skilda och kanske även motstridiga bilder av den rådande verkligheten. En sån fragmentisering gör att den organisationen tenderar att skapa isolerade tanke- och handlingsmönster

⁵ Jfr med vårt tidigare resonemang om ”medvetenhet och ”context” i kapitel 4.1.1

⁶ Vi går inte närmare in på det, utan hänvisar till bl. a Argyris & Schön (1974).

⁷ Ibid

och det försvårar för individer att se att samma fel görs igen. Det uppstår m a o igen inläring.

Nonaka (1994) vill med sin SECI-modell poängtera att organisations ledare kan komma runt den problematiken genom att omvandla sina medarbetares "tacit knowledge" i "explicit knowledge". Vi håller med om att det är en ledarskapsfråga att förvalta medarbetarnas kunskap. Men vi kan inte se hur det ska gå till. Vi menar att det finns en hel del "tacit knowledge" som inte går att kommunicera och inte heller stoppa in i ett datasystem. Dessa underförstådda kunskaper kommer t ex fram när individer samtalar i grupp för att ta sig an en uppgift eller arbete i ett team. Vi kan då inte förstå hur dessa ledare ska kunna fånga den kunskap om de inte är närvarande vid det ögonblicket. Om ledarna eller manager inte observerar vad som händer och hur den underförstådda kunskapen kom till, betyder det att en hel del kunskap inom organisationen går förlorad. Eftersom den underförstådda kunskapen inte är synlig och inte heller går att kommunicera.

Vi talar alltså om en typ av kunskap som i äldre tider överfördes från en mästare till hans/hennes lärjungar genom många år av skolning. Genom att observera och samtala med honom kunde de så småningom förstå och ta till sig den kunskap som mästaren besatt, dvs. mästarens "tacit knowledge".

4.10 Ledarskap

Organisationer, som enligt våra två första definitioner, är öppna system. Dessa kräver omsorgsfull ledning för att kunna tillfredsställa och balansera inre behov och för att kunna anpassa sig efter förändringar i omgivningen. (Morgan, 1999) Men om ledarna inte gör sig synliga och inte heller ser på dem eller bekräftar dem, kommer dessa ledare eller manager aldrig kunna förstå vad som händer. De kommer inte heller kunna komma åt den kunskap som strategiskt kan omvandlas till aktiviteter i meningen att SKAPA NÅGOT NYTT. När företagsledarna kommer till insikt att: "när människor VERKLIGEN delar en vision förenas de samman genom en stark gemenskap, och då kan enskilda individer stimuleras till engagemang. Något som leder till att oanade resurser blommar upp och kreativa processer inleds" (Staffan Valdemar Holm, tidigare chef och konstnärlig ledare för Malmö Dramatiska Teater och blivande chef för Dramaten i Stockholm). Ledarskapet är ett oerhört brett och mångfaldigt ämnet som vi här berör på ett minimalistiskt sätt. Vi utgår ifrån tre principer. Två av dessa kommer från den militära världen: ledarskapet handlar om att ha följeslagare och att en god ledare alltid ser till att ta initiativet i striden och behålla det (jmf Collins, 2001). Den tredje är att ledaren är en roll (Mintzberg, 1998).

I sin artikel skriver Mintzberg att professionella människor agerar efter inspiration och inte efter tillsyn.

”Managers beteende kan vara baserat på information, men det har bara någon betydelse om det kan påverka folk till att agera. Eller så kan managers beteende vara fokuserat på människor, men för att bli framgångsrikt måste det stimulera till handling.”, Mintzberg (1998) fri översättning

Professionella organisationer, som t ex konsultföretag och sjukhus, är strukturerade kring människor som är högt utbildade och tränade i att göra sitt jobb. Dessa professionella människor räknas som självgående och de klarar av att göra sina jobb utan att någon övervakar dem. Det gör att myten om att det behövs chefer/ledare med total kontroll inte längre är legitim. Men det innebär inte att dessa professionella yrkesmänniskor inte skulle vara i behov av ledarskap. Funktion, inte makt, måste vara det särskiljande kriteriet när det gäller att dra upp ledningsuppdragets gränser (Drucker, 1975). Något som även Mintzberg (1998) tar upp när han beskriver orkesterdirigents roll som ledare – ”Whem someone asked Indian-born Zubin Mehta about the difficulties of conducting the Israel Philharmonics, where everyone is said to consider him or herself a soloist, he reportedly replied, ”I’m the only Indian; they’re all the chiefs!” Leadership is clearly a tricky business in professional organizations.’

Vi anser att professionella människor är i behov av ett ledarskap som skapar en helhet. Något som är större än summan av sina delar, en produktiv totalitet, som avkastar mer än summan av de resurser som sätts in i den (Drucker, 1975). Vad Drucker menar med avkastningen behöver inte bara vara i ekonomiska termer, utan även i mänskliga termer. I Mintzbergs (1998) exempel med orkesterdirigenten, blir då att dirigentens uppgift är att skapa en helhet (en symfoni) av en mängd delar (musiker) och avkastar dessa på bästa möjliga sätt. Detta leder till att olika situationer och faser i företag kräver olika ledarroller. Hennes/hans uppgift, eller vilken roll de spelar, beror helt enkelt på vilken nivå de befinner sig och vilket resultat de vill åstadkomma.

4.11 Sammanfattning

Vi har valt att se en organisation som: ”body of persons united for a specific purpose”. Likaså hade vi ansett det vara fel att inte komma med en tanke om lärande organisation. Vi valde: ”A Learning Company is an organization that facilitates the learning of all its members and consciously transforms itself and its context.” Anledningen till det är att vi undrar hur människor ska veta vad de ska lära sig och vilken kunskap som ska sorteras bort. Vi menar att det skulle underlätta om lärandet sätts i ett sammanhang där alla fortlöpande är medvetna om vad de ska skapa.

De goda tankarna kring disciplinen: Lärande Organisation, brister i sitt innehåll eftersom även dessa idéer är en förenkling av verkligheten. Att t ex behöva förstå helhetens betydelse så väl som de delar som den byggs upp av är inte enkelt. Men det är ändå mycket viktigt för att effektivt kunna driva en organisation i önskad riktning. Det är inte heller lätt att ta tag i våra

förutfattade meningar och de erfarenheter som styr vårt agerande, så att människor kan öppna sina sinnen för nya idéer och tankar. Detta får konsekvenser när det krävs att vi mer och mer ska jobba i team. Att därefter kunna lära sig i team verkar omöjligt om inte teamet tränat sig samman och utnyttjar varandra maximalt, d v s för en fruktbar dialog och lyssnar på varandra. Dialogen fordrar bl.a. av de inblandade att de granskar sina egna antagande och värderingar samt ser de övriga deltagarna som sina likvärdiga kollegor. Såsom kreativitet innefattar individens förmåga att göra nya perceptioner och innovation, så är de kopplade till individens förmåga att praktiskt utföra nya idéer och tankar. Människor kan först vara en del av en kreativ process när - deras kreativa tänkande äger rum genom att de blir medveten om vilka svårigheter, problem, luckor som finns i den givna informationen eller saknade elementen. När de prövar sina hypoteser, reviderar och omprövar dem och slutligen meddelar det producerade resultatet.

Men hur tar vi tag i denna nya unika producerade kunskap och förmedlar den vidare så att andra kan ta lärdom av den, utan att vi görs oss synliga eller ständigt blir observerade. Svaret kan finnas inom disciplinen - Ledarskap. Vi anser att professionella människor är också i behov av ett ledarskap, som skapar en helhet. Något som är större än summan av dess delar, på det sätt som framställs i en symfoniorkester.

Detta kapitel har öppnat många dörrar i våra hjärnor. Vissa genom att skänka oss klarsynthet och andra genom att lämna oss som ett levande frågetecken. Vi kommer härnäst att försöka att öppna några dörrar för våra läsare genom att koppla teatermetaforen till den akademiska världen, och dess teorier.

"Stop thinking as lawyers and show me some creativity"

Bill Gates till sina advokater under en rättegångsprocess

5. Perception

I sina memoarer skriver Strasberg (1996) att perception genom sinnen inte är samma sak som att uppnå djupare insikt. Organiskt är medvetenheten ett steg under perception, eftersom den definieras som en direkt kontakt mellan perception och våra tankemodeller. Men som Strasberg påstår – "If that contact isn't maintained, consciousness will distort and inhibit perception".

José var inte i full vetenskap om innebörden av teaterproduktionens process. José skulle jobba med teatern i syfte att lära sig regiarbetets grunder och var då fullständigt öppen för perception. Vi kommer här närmast att diskutera vad vi anser att teatermetaforen tydligast belyser och som de bakomliggande akademiska teorierna kring lärande lyfter fram.

5.1 Teatermetaforen synliggör en kreativ arbetsprocess ...

Vi har tidigare tagit upp att – svagheten hos de flesta försök att definiera kreativitet är att den kreativa processen nog anses väsentlig, men den tvunget antas resultera i en produkt innan man kan tala om kreativitet (Bach, 1971).

Produktionsprocessen är en noggrann planerad och reglerad arbetsprocess där teaterns olika avdelningar i tur och ordning bidrar med sina speciella kunskaper i syfte att åstadkomma ett resultat – en föreställning. Denna uppstår dock först när deras veckor långa arbete möter en publik vid premiär. Då kan vi även säga att föreställningen är en produkt.

En produkt av ett arbete där alla olika element, både materiella och mänskliga, under repetitionsprocessen sammanförs med skådespelarnas agerande på scenen. Det som teaterns andra funktioner, den tekniska och administrativa, producerar ska överensstämma med de skapade rollerna på scenen. Dessa olika individer är skickliga på olika områden, men ALLA är viktiga för helheten. Detta är teaterns sätt att dra nytta av många individers innovativa egenskaper, inte bara kreativa, för att skapa en hel produkt – en fungerande föreställning.

Strasberg (1996) beskriver i sin bok och José har kunnat observera att en faktor i teaterns produktionsprocess som understyrker en god kreativ process är skådespelarnas känslighet för den rådande verkligheten. I vilken de kan uppfatta det som råder för stunden i deras omgivning under repetitionen,

relatera det till sina egna erfarenheter och den bild de fick av regissören för att sedan applicera det i sitt arbete på scenen. Detta är ett praktiskt exempel både på principen om kreativ spänning (Fritz, 1987) och på ”tacit knowledge” (Nonaka, 1994 och Argyris, 1999).

5.1.1 ... som synliggör struktur

Enligt Holm är hans uppgift i den skapande processen att som ledare ständigt förmedlar grundstrukturen, dvs. visa vad han vill, ge ramar och mål för att sedan släppa in skådespelarnas kreativitet. Med andra ord ska han hålla ihop huvudprocessen. Skådespelarna måste förvisso få lov att testa sig fram, men: ”De är professionella människor som bör veta vad de vill ha ut av sina roller och jag vill se det, inte att de står där och improviserar”, sa Holm till José under en paus i ”VASA-sagan” De ska däremot känna sig trygga i att veta vad de ska göra i stället, om deras idé inte skulle fungera – veta att det finns någon som kan leda dem tillbaka till huvudprocessen.

Vi har tidigare påpekat att Torrances (Bach, 1971) definition av kreativitet eller kreativt tänkande pekar på att en kreativ process uppstår i och med att individen prövar, reviderar och omprövar sina tankar för att slutligen komma med ett resultat. Men för att det alltid ska vara möjligt måste de få en grundstruktur att kunna jobba i – en sand låda. Denna är vad regissören bygger när han/hon berättar vad denne vill med sin tolkning, sin bild av dramat och de övergripande tankarna kring repetitionsarbetet. Hans/hennes tolkning och vision av pjäsen som introduceras på kollationering är för skådespelarna bilden av den värld de ska utforska och ta sig en plats i för att kunna skapa en föreställning. Med andra ord är regissörens analysarbete, vision och riktlinjerna inför repetitionsarbetet grunden till strukturen som möjliggör föreställningen som ska produceras. Scenograferna ger därefter rummet som föreställningen kommer att spelas i. Och produktionsorganisationen är ett instrument, med vars hjälp de gång på gång ska UPPNÅ något, i det här fallet en föreställning.

Även om teatern, som institution, är oerhört hierarkisk kan den ALLTID producera ett resultat som är en produkt av en kreativ process. Vad den kräver är en elastisk organisationsstruktur som stödjer just den arbetsprocessen.

5.1.2 ... som synliggör helhet

Teaterns skapandeprocess grundar sig även på att alla inblandade har förståelse för den dramatiska berättandekomplexiteten. ALLA måste förstå pjäsens innehåll och regissörens avsikt med att pjäsen ska spelas på ett visst sätt. Skådespelarna sätter sig in i sin egen text och kan delvis de andra rollernas text för att kunna ge varandra rätta impulser. Alla funktioner inom produktionsorganisationen, som t ex: ljus, musik, scenografi och kostym får en stor betydelse för berättandet av historien, i mötet med publiken. Det handlar om deras känsla för helhet och förmåga att greppa den, eller enligt principen

för systemtänkande – den enskilda individens förmåga att uppfatta hur komplexa företeelser hänger ihop och påverkar varandra. Att helheten först är gripbar när vi VERKLIGEN FÖRSTÅR hur den påverkas av delarna. Fördelen med att kunna greppa helheten är att individen både kan se igenom komplexiteten och fokusera på de underliggande strukturerna som orsakar händelseförloppen. Något som vi tidigare beskrev under repetitionsarbetet. Skådespelarna är t ex mycket väl medvetna om vad som behövs åstadkommas – ett resultat. Dessa använder sin förmåga att kunna strukturera olika texter och situationer för att skapa en sammanhängande berättelse.

Som vi presenterade tidigare bygger produktionsprocessen på händelser runtomkring och på scenen som stödjer den kreativa processen, som förvisso bärs av skådespelarna i interaktion med varandra och regissören. De andra inblandade i denna process har en mer stödjande funktion men vikten av deras förståelse för helheten är inte av mindre betydelsen för en lyckad föreställning. T ex måste sufflören, som ser till att inga ord i speltextern går förlorade, ingripa vid rätt tillfälle efter det rätta tecknet från skådespelaren. Kostym sömmerskor måste se till att skådespelarna kan röra sig i sina kläder och att de passar den karaktären som är skapad av skådespelaren. Scenografer ser till att det skapade rummet fungerar för det scenerispelet som skapats av skådespelarna. Maskören söker rollfigurernas karaktär i deras ansiktsmimik. Scenotekniker ser till att flytta på scenografin och dess beståndsdelar så att de inte förhindrar spelets tempo. Ljussättaren ser till att det finns tillräckligt med ljus på rätt ställe på scenen. Alla problem som uppkommer på vägen löses i samförstånd med alla inblandade i produktionen. Det finns en stor förståelse för varandras arbetsuppgifter och hur de olika funktionerna är beroende av varandra för att skapa en föreställning – ett stort samarbete mellan de olika yrkeskategorier som är inblandade, säger Nordberg. Enligt Holm förekommer mellan två och tre tusen överenskommelser i en föreställning. Dessa överenskommelser kan vara små såväl som stora, mellan två personer eller flera. Men allt måste fungera, då allas arbete ska sättas ihop till en helhet – även det som publiken inte ser, det som händer bakom eller utanför scenen måste fungera.

5.1.3 ... som synliggör roller

I teaterns produktionsorganisation finns det små och stora roller som måste vara maximalt besatta för att uppnå bästa möjliga resultat under arbetsprocessen. Det är också viktigt att tydliggöra även de små rollerna för att det förväntade resultatet ska uppnås. Dessa roller får inte gömma sig i kollektivet, utan måste även de prestera sitt yttersta. Om det inte sker blir det inte heller en fungerande föreställning. Det kommer att saknas en viktig del i produktionen, påstår Holm. Under arbetet med ”VASA-sagan” tyckte Holm att det var skönt att ha en skådespelare som X i produktionen. Han var förvisso inte någon stor skådespelare men man kunde alltid räkna med hans totala engagemang. Om denne bara skulle gå från ett scenhorn till ett annat, så gjordes det med inlevelse.

Skådespelarna sätts alltid i nya oväntade roller, de tvingas till nya utmaningar i ett kollektivt sammanhang och det är där lärandet uppstår, säger Holm. De måste utmana sina existerande värderingar annars läggs det inte något nytt på minnet. Något som vi tidigare har påpekat. Om individen saknar förmåga att undersöka sitt eget och andras sätt att tänka är det svårt att finna nya sätt att agera. Bertold Brecht, den tyska teatern stora gestalter, har en gång sagt att skådespelaren bör lära sig tillsammans med andra skådespelare, han/hon bör bygga upp sin figur samtidigt som de andra bygger upp sina. Eftersom den minsta enheten i samhället inte är en människa, utan två människor. Därför är arbetet på en teaterscen en pågående process, ett konstant lärande, där alla använder alla andra som brickor i spelet i försöket att skapa något nytt. I en pjäs finns det olika rollgestaltningar, som t ex huvudroll, småroll, huvudperson och motor, den drivande kraften. Dessa roller har olika uppgifter i uppbyggande av en föreställning. Huvudpersonen t ex är den som utvecklas och förändras under föreställningens gång medan motorn är den som går in och gör ett specifikt arbete, d v s driver föreställningen.

Men ändamålet och det alla eftersträvar, små som stora roller, är – ”Att bli sedd!”. Skådespelaren arbetar efter sin intuition och har lov att befinna sig i en process där impulser tillåts flöda fritt innan den värderas och censureras av regissören.

5.1.4 ... som synliggör feedback

Feedback är en viktig komponent som främjar ett kreativt arbetsklimat. Det är ännu en aspekt som präglar arbetssättet vid uppsättandet av en pjäs. Feedbacken såväl som det kreativa arbetet kräver struktur och systematisering. I sin intervju påpekade Holm att inom teater får skådespelarna omedelbar feedback från publiken varje kväll. Det blir en mycket snabb respons och den är personlig. De får skämmas och lida om de har gjort ett dåligt dagsarbete. Det kan skaka dem och få dem att göra ett bättre arbete nästa gång. Om de å andra sidan gör något bra så får de lika snabbt reda på det. Detta gäller naturligtvis under spelperioden. Men under repetitionen är det regissören som är deras publik. Responsen på vad de presterar på scenen är lika snabbt, om inte snabbare. Exempelvis så reagerar regissören direkt på en texttagning eller ett sceneriarbete. Efter varje genomdrag är det stormöte med hela ensemblen och med resten av personalen. Där regissören ger feedback på det han såg på scenen.

Till skillnad från andra konstnärliga yrken kan skådespelarna inte betrakta sitt verk utifrån. Verket, rollfiguren, formas med den egna kroppen, rösten och känslan. ”Det skulle vara mycket enklare att måla”, säger Nordberg. ”När teaterns konstnärliga arbete blir bra är det ett resultat av att olika människor har valt varandra.” Vad Nordberg menar är att skådespelarna är beroende av varandra och av förmågan att kunna lyssna in sina medspelare samt att ta emot

och ge impulser. I denna dialog får dem direkt feedback både från sina kollegor och regissören och ser sitt verk (rollen) igenom deras ögon.

5.1.5 ... som synliggör underförstådda kunskaper ("tacit knowledge")

Att vara en bra kreativ ledare för dessa individer innebär att kunna använda sig av deras tekniska kunskaper, yrkesfärdigheterna, och av individerna som subjekt. D v s hur de uppfattar deras omvärld och väljer att agera i den. Den kreativa processen inom teater försvåras oerhört om inte skådespelarna lär sig använda sig av sina "känslor" för rolltolkning. Det är den kunskap de tar med sig från en produktion till en annan. De skapar en bild av de nya möjligheterna i rolltolkningen, mycket tack vare dessa erfarenheter. Dessa kan även använda sig av sitt samarbete med regissören. Men det förutsätter inte bara att regissören har en skarp känsla för den kreativa processen hos skådespelaren, utan även att skådespelaren viker ut sig och låter sig betraktas. Regissören iakttar inte bara det som är synligt under repetitionsarbetet utan också det osynliga. Det vi vill säga är att regissören upptäcker vilka möjligheter skådespelaren har och plocka fram dessa. Detta är säkert lättare sagt än gjort eftersom det inte bara kräver att företagsledaren har den förmågan, men även att medarbetarna är mottagliga för dessa iakttagelser.

Detta fenomen kunde José observera några gånger under sitt arbete med Nordberg. Hon hade vissa problem med några rollgestaltningar i de produktioner de jobbade med. De diskuterade vid ett flertal gånger hur hon skulle kunna hjälpa skådespelarna att gå vidare. Nordberg tyckte, baserat på sin skådespelarbakgrund, att det var känsligt att styra den kreativa processen hos skådespelarna. Men hon fick i två fall handgripligt ingripa till slut.

5.1.6 ... som synliggör ledarskap

Under den kreativa processen får en konstnärlig ledare mandat att leda och fördela arbetet. Under en tidsbegränsad period får han/hon visa upp vad han eller hon går för, innan detta förtroendekapital är förverkat (Suzanne Östen, 1989). Därför förlitar sig skådespelarna på regissören, det andra ögat, under repetitionsarbetet. Om skådespelarna däremot skulle tappa tillförlit till regissören har han/hon två vägar att tillgå, antingen måste dem lita på sin egen tekniska och känslomässiga förmåga eller på sina arbetskamrater.

Detta kunde José observera under "Vår starke man" på MDT. Regissörens förtroendekapital naggades i kanten under arbetsprocessen på grund av att hon inte ägde processen och hade svårt att förmedla sin vilja. Hon tappade sin förmåga att vara arbetsledare. Resultatet blev inte så bra som det förväntades bli. Premiären var en katastrof med tappade repliker, missade scenövergångar och en hel scen tappades bort.

”Jag var mycket rädd för att bli övergiven av skådespelare jag tyckte var viktiga för mitt resultat. Jag krävde trohet. Jag har senare erkänt min styrka, min makt och samtidigt lossat banden. Som arbetsledare finns enorma möjligheter att dels revanschera sina bittra erfarenheter och förtrycka, men där finns också möjligheten att binda till sig och manipulera.”, Suzanne Östen (1989)

Vad Östen vill poängtera är att regissören genom att direkt kontrollera andra och deras kreativa process skaffar sig en maktställning. Om regissören gör det kan det bero på att han/hon är osäker inför sin uppgift och att han/hon inte har grepp över grundstrukturen. Detta är enligt henne inte det bästa sättet att styra en kreativ process när det gäller dessa professionella människor. Det är viktigt att betona att regissören och skådespelarna delar på den skapande processen. Det ligger i processens natur att regissören inte stryper skådespelarnas kreativitet i förmån för sin egen genom att utnyttja sin makt. Samarbetet mellan dessa två roller bygger på att den ena prövar och den andra tar ett steg bakåt och bedömer resultatet. Det måste dock finnas en klar vilja hos båda roller.

Holm påpekar – regissör är också en roll. Han känner sig mer säker i den rollen än i det verkliga livet. I teater skapar han sig en egen värld där andra roller gäller. Dessa är förvisso kantade av mer hierarkiska och tuffare regler, men lättare att hantera. Vad Holm menar är att det finns en klar struktur, något som vi påpekade tidigare. Alla är medvetna om och respekterar den i syfte att åstadkomma ett önskat resultat. Vi påstår efter Holms egen utsago att han hade då tre olika roller under sin tid på MDT: en roll som teaterchef, en roll som konstnärlig chef och en roll som regissör (jfr, Mintzberg, 1998). Att vara en bra arbetsledare innebär både att kunna jobba i och administrera kreativa processer, sa Holm. Det ligger mycket i det eftersom ett stort ansvar och många människors öde vilar på ens axlar. Det ligger en latent rädsla hos regissören för att han/hon inte ska få ihop processen och att föreställningen inte ska fungera vid premiären. ”Det är mitt ansvar som regissör att lägga upp riktlinjerna och se till att alla förstår vad jag vill åstadkomma. Det är ett stort ansvar i och med att föreställningen står och faller med dessa riktlinjer. Jag måste lita på min intuition”, säger Nordberg.

5.1.7 ... som synliggör personligt mästerskap

I teaterns kreativa produktionsprocess får var och en av de inblandade skådespelarna utveckla sin egen rollkaraktär efter egen syn på hur han/hon vill spela sin roll samt vad han/hon vill få ut av sin rollkaraktär. Vilket stämmer väl med Beckers studier (Peters och Waterman, 1982) och påstående att människor drivs av en dualism: människor har både behov av att vara en del av något större och av att skilja sig från mängden. De behöver bli bekräftade.

Den kreativa processen inte bara hjälper skådespelaren att förstå sig själv, den fordrar det att han/hon gör det. Detta kräver ett utomordentligt förarbete och

skådespelarna lägger mycket tid på efterforskning. Något som överensstämmer med påståendet att i en lärande organisation lägger individerna mycket tid på att söka kunskap utanför den egna organisationen. Detta arbete har också en stor inverkan på hur han/hon bygger sin roll för att därefter kunna göra en enastående rollprestation. Något som påverkar deras framtida möjligheter att få bättre och större roller.

Skådespelarnas innovationsförmåga, d v s förmåga att praktiskt utföra sina egna idéer, inom ramarna för en rolltolkning, är därmed oerhört viktig. Eftersom det finns stora skillnader mellan de olika produktionsprocesserna som de kommer i kontakt med under sin karriär. Det innebär att skådespelarna måste anpassa sig till en ny ordning inför varje ny roll. Margareta Krook var t ex oerhört medveten om att varje gång hon initierade en arbetsprocess var det något nytt. Hon var varje gång rädd för att misslyckas. Skådespelarens innovativa förmåga grundas inte på att de bygger sina roller i ensamhet utan alltid i möten med andra, där de får kontinuerliga impulser. Något som bekräftar att kreativitet inte bara är en individuell handling utan i högsta grad en kollektiv.

I teatervärlden handlar det i högsta grad om att uppnå ”excellence” – att utveckla en egen vision och att se omgivningen, den världen som är skapad för dem, som den verkligen är. Det handlar om att igenom att ha en egen bild av vad man vill åstadkomma skaffa sig möjlighet till personligt växande och lärande. Det är bl. a ur skådespelarnas strävan efter ständig utveckling, att vara en stjärna på sitt eget område och vara medvetna om att de behöver sitt team, som lärande uppstår och kan spridas. En tanke som lätt kan överföras till andra organisationer. Med andra ord skådespelarna måste veta vad de vill göra med sin roll och sedan hur den dramaturgiska skildringen av rollfigurerna i både tid och rum kan skapas. Det ska sedan överensstämma med regissörens syn på pjäsen och vad han/hon vill uppnå med föreställningen. En princip som stämmer väl med Robert Fritzs (1987) om kreativ spänning.

5.1.8 ... som synliggör behov av de inre teoriernas revidering

I teaterns repetitionsprocess, om skådespelarna vill nå ”excellence”, och det vill alla, som Holm uttryckte sig, är det omöjligt för skådespelarna att ta med sig en gammal rollprestation in i den nya rollen. Vid varje produktion startas det upp en ny process. Vad skådespelarna tar med sig är sina tidigare erfarenheter om rolltolkning. Skådespelarna måste dock ständigt värdera och revidera invanda tankebanor och beteende mönster inte minst under den rollskapande processens gång. Den rollskapande processen under repetitionsarbetet inbegriper förvisso en sorts förvandling av skådespelarnas tidigare erfarenheter. Dessa ska sedan användas för att gestalta nya rollfigurer. Men deras erfarenheter används aldrig på samma sätt, eftersom de ständigt exploateras av de olika regissörernas olika avsikter under repetitionsarbetet. Den rollskapande processen är även beroende av interaktion med nya kollegor.

Det är kanske svårt att bedöma om eller bevisa att de är medvetna om att de agerar i enlighet med sina fördomar och tidigare erfarenheter, och därigenom påverka omgivningen att bekräfta deras tidigare föreställningar om verkligheten. José har dock sett en del arbete av skådespelare han tidigare jobbat med utan att kunna känna igen någon av de tidigare rollerna i de nya. I hans arbete med Holm i "VASA-sagan" fick varje skådespelare spela två stora roller i och med att de hade ca 80 olika figurer i pjäsen.

En iakttagelse (Argyris & Schön, 1974) är att människor behöver lära sig att ändra på invanda tankebanor, dvs. lyfta fram, värdera och revidera tidigare föreställningar, tankar och idéer om hur agerande borde vara inför en ny given situation. Människor måste kunna lyfta sig själva över den dimension de befinner sig i för att kunna se den som något nytt. Den färdigheten hos individerna kommer att ha avgörande betydelse för lärandet och hur företagsledarna förmår bygga lärande organisationer.

5.1.9 ... som synliggör ensemble arbete ("team working")

Medan det konstnärliga arbetet är för de flesta konstutövare en rätt så ensam sysselsättning, där det är upp för själva individen att skapa nödvändiga rutiner och ta till vara på varje kreativ stund, är teaterarbetet en i huvudsak kollektiv verksamhet. På t ex en institutionsteater är personalen indelad i tre kategorier, den konstnärliga, den tekniska och den administrativa. På de fria teatergrupperna är uppdelningen efter olika personalkategorier och arbetsuppgifter inte den samma. I båda formerna är ändå den kollektiva förmågan hos de olika kategorierna av individer nödvändig för att produktionsorganisationen ska kunna uppnå sitt syfte. Här är det dock inte fråga om att den enskilde skådespelaren, scenteknikern eller administratören ska undervärdera sin individuella insats utan en föreställning är helt enkelt en "kollektiv arbetsprodukt". Här behöver de inte heller ge upp sina personliga strävanden för att underkasta sig en kollektiv vision. Utan den gemensamma visionen möjliggör att de når sin egen vision i den kollektiva arbetsprodukten. Detta är rättningsprocessen (Senge, 1990) i verkligheten!

Denna gör att de känner en stark samhörighet både sinsemellan och med en verksamhet som de är mycket stolta över. På teatern har t ex skådespelarna inte bara kollegor utan medspelare, som formar en ensemble. I interaktion med maskörer, påklädare, tekniker, kostymtecknare, regissörer, producenter, teaterchefer och publiken framträder olika aspekter av skådespelarnas yrkesroll. Känslan av samhörighet med en ensemble, ett team, kommer inifrån och skådespelarna var för sig, inom ramen för produktionsorganisationen, förstår att de är en del av ett kugghjul. Men även av förståelse för att alla behövs för att både kunna utveckla sig i sina roller och konkurrera mot andra föreställningar om samma publik.

5.1.10 ... som synliggör dialogen

För att skådespelarna ska kunna utveckla detta samarbete och mötas i en dramatisk berättelse måste de underordna sig en tolkning av pjäsmanuset. Här är dialogen inte bara ett oerhört viktigt redskap för denna tolkning, utan även för att skådespelarna ständigt ska kunna hitta nya lösningar i sina rolltolkningar. Dialogen används för att granska deras tankemodeller. Här kommer Bohm:s (1996) dialogfilosofi till praktisk användning inte bara i samspelet mellan skådespelarna utan även i deras sträva att skapa sig en helhetssyn under produktionen av en föreställning.

Genom dialogen tolkas och undersöks pjäsen tills alla är överens om hur texterna i manuset ska tydas. Den överenskomna tolkningen görs möjlig tack vara att medlemmarna har ett syfte, en vision och en förståelse som är gemensamt för alla. Det tyder på att våra tankar är delar av en helhet och denna helhet formas genom vårt sätt att samverka med och behandla varandra. Då kan den enskilde skådespelaren komplettera de andras kompetens på bästa möjliga sätt.

Skådespelare kan aldrig, om de inte står ensam på scen i en enmanspjäs, arbeta i ensamhet utan är alltid beroende av kollegor, arbetskamrater och publik. Denna förståelse bidrar till att de kan ta in synpunkter från arbetskollegor och ständigt vara öppna för en dialog. För varje ny roll måste denne anpassa sig till ett nytt arbetskollektiv, en ny social miljö och det är också en bidragande orsak till att ständigt vara öppen för dialog. Här kommer några av Bohm's (1985 och 1996) grundläggande förutsättningar för dialog till praktisk användning.

Bohm (1985 och 1996) menar att människor är intellektuella varelser och måste få uttrycka sig både intellektuellt och känslomässigt när dem möts i en dialog. Om man kan använda sitt intellekt för att se vad som håller på att hända, kan man kanske också se en annan riktning för ett möte. Denna perception kan leda till att något nytt och kreativt uppstår. Det undersökande intellektuella arbetet, som bygger på en vision (regissörens egen tolkning) och hans uttalade vilja samt en gemensamförståelse för vilka resultat alla vill åstadkomma, måste få ta några dagar. Detta är en av principerna för repetitionsarbetet.

5.1.11 ... som synliggör gemensamförståelse

I teaterns kreativa process är det regissörens tolkning av pjäsen och hans/hennes föreställning om vad han/hon vill gestalta som präglar det kreativa arbetet i pjäsuppsättningen och därmed den gemensamma förståelsen, visionen, inför arbetet under produktionen av en föreställning. När repetitionsarbetet börjar har regissören arbetat med pjäsen under en längre tid och skaffat sig en egen bild av vad han vill berätta med pjäsen, d v s sin egen tolkning och vision. Som vi tidigare har sagt är vision en bild, en föreställning om vad regissören vill åstadkomma. På motsvarande sätt är formulering av en

vision för verksamhet, ledningens fokus för verksamhetens inriktning mot framtiden. Det är ledningens instrument för att gestalta och sedan tydliggöra för individerna i en organisation vad de ska uppnå. Den ska lägga grunden till samhörighet och stimulera till samverkan och engagemang. När människor har en gemensam vision är de också förenade i en gemensam strävan.

Det är regissörens tolkning och bild som lägger grunden till varje skådespelares rolltolkning, genom en gemensam läsning av manus och presentation av ett regikoncept vid kollationering. Förståelse för vad regissören vill åstadkomma och visa upp för publiken diskuteras så att både regissören och skådespelarna delar på de principer arbetet vilar på – en gemensamförståelse för det som ska skapas.

Under repetitionen ska regissören utifrån regikonceptet bidra till den gemensamma förståelsen genom att se och höra vad publiken senare kan tänkas uppfatta och förstå, och sedan förmedla detta tillbaka till skådespelarna. Nordberg pratar om att det är viktigt för regissören att vara positivt inställd, ge energi och arbetslust, skapa ett kreativt arbetsklimat så att skådespelarna behåller sin kreativa förmåga och ständigt ge liv till deras gemensamma vision. Vilket stämmer praktiskt väl med principen att gemensam vision hämtar kraft ur ett gemensamt engagemang, eftersom en engagerad person bidrar med energi och hängivenhet.

5.1.12 ... som synliggör behovet av att jobba med scener

Den gemensamma förståelsen är oerhört viktig för den kontinuerliga och upprepande processen i repetitionsarbetet. Den skapas inte under kollationeringen, utan under de inledande faserna i repetitionsarbetet.

När repetitionsarbetet börjar har regissören alltså kunnat arbeta med pjäsen under en längre tid. Han/hon har kunnat skaffa sig en egen bild av vad han/hon vill berätta med pjäsen genom att under en längre tid fundera på vad han/hon vill med sin tolkning. Regissören har sedan tillsammans med några av sina medarbetare: scenografen, kostymtecknare och dramaturgen utvecklat olika tankar för hur pjäsen ska spelas. Några av hans/hennes tankar kommer att prövas fram under repetitionsarbetet. Den kreativa processen är en pågående process och att alla delar ska bindas ihop under produktionsprocessen till en hel föreställning. Scenerna behövs jobbas om, och om igen. Det skulle vara omöjligt att åstadkomma en föreställning på en gång. Det krävs att helheten, pjäsen, bryts ner i olika delar, scener. Det gör regissören under tiden han/hon jobbar med sin tolkning. Det är inte alltid att författaren till en pjäs delar sitt arbete i scener och ger scenanvisningar.

Det kreativa arbetet börjar direkt efter kollationering med att regissören lägger ut riktlinjerna för varje scen i pjäsen. Regissören och skådespelarna går igenom ett speciellt scenarbete. Talar om vad den speciella scenen handlar om. Man kan också jobba med delar av scener eller, som Nordberg, återkomma till

textläsningen ett par gånger under repetitionsprocessen. Skådespelarna måste få tid att ensamma eller tillsammans undersöka rollfigurerna och deras förhållande till varandra. För att efter en mer skissartad period av arbetet med olika scener gå in i ett mer detaljerat arbete med varje scensekvens.

För den som inte är invigd i teaterns arbetsprocess kan det här låta som om de får gott om tid att repetera, undersöka och pröva. Den tiden har inte vi på vårt företag och det vi gör mest är att repetera. Men det stämmer inte. Produktionsprocessen har en oerhört begränsad tid. Men den processen är möjlig tack vare den struktur som fås av regissören och av att medarbetarna inte begränsar sig genom att fråga: ”Hur åstadkommer vi det vi vill ha” innan de frågar ”Vad vill vi skapa”.

5.2 Sammanfattning – ... som synliggör lärande

Vi har här diskuterat vad vi anser att den teatrala arbetsprocessen belyser, dvs. vilka aspekter som är vitala i skapandet av en kreativ process som bidrar till lärande. Vi sökte bl.a. stöd i Holms uttalande om att lärandet inte är någonting som sker konstant. Det uppstår i kontakt med andra dels genom dialog och dels genom ständig feedback. Regissörens roll är att vara uppmärksam och mottaglig på var i processen skådespelarna befinner sig, för att kunna locka fram kreativitet och lärande hos sig och medarbetarna. Dock måste ALLA inblandade i den kreativa processen ge bidrag som leder till aktivitet, som i sin tur leder till inläring. För att lärande ska kunna uppstå är arbetsklimatet i ensemblen oerhört viktigt. Det måste finnas ett klart definierat rum, där alla känner sig hemma. Skådespelarna måste också förstå varför de befinner sig i rummet - samtidigt som deras inre teorier ständigt blir utmanade. Det kräver att individerna är beredda att tänka om och agera på ett nytt sätt, menar Holm. Teaterns produktionsarbete är på grund av sin komplexitet indelat i scener. Manuset bryts ner i mindre delar för att till slut återuppstå i sin helhet. Precis som lärandet är det arbetet en pågående process, som kräver tålmodig repetition.

Kreativitetens naturliga lagar grundar sig inte på att lära sig ett sätt att undvika misstag. Istället bygger lagarna på vår skicklighet att dra lärdom från de misstag vi gör. Bra skådespelare gör misstag och blir bättre. Dåliga skådespelare gör samma misstag hela tiden (Strasberg, 1996). Det är vanligt att ta in kända och duktiga skådespelare för att spela roller som lyfter hela föreställningar, inklusive andra mindre roller. Som dock inte får gömma sig i kollektivet. Dessa mer erfarna skådespelare ger då sina yngre kollegor en chans att observera och lära sig om t.ex. rolltolkning. Iakttagelserna av de mer erfarna kollegornas teknik, samarbetsförmåga och lyhördhet är mycket viktiga för de mindre erfarna skådespelarnas lärande, något som bidrar till att öka deras underförstådda kunskaper.

I teaterns kreativa process är det nödvändigt att det finns en kollektiv inlärningsförmåga och en vilja hos individerna att utvecklas tillsammans inom ramen för en struktur. Så att alla kan berätta samma historia för publiken, dvs. ge en helhetsbild. Strukturen möjliggör att det formas en grupp av individer som stödjer varandra i den kreativa arbetsprocessen likaså i deras strävan att uppnå sina personliga visioner. Detta är möjligt genom att de ständigt ger impulser och hjälper varandra med förståelsen för sin uppgift.

Efter presentationen av fallet, som kommer i följande kapitel, avser vi att ställa en diagnos på detta med hjälp av teatermetaforen i kapitel sju.

“What gets measured is not always important, and what is important cannot always be measured”

Albert Einstein

6. Fallet – ett kreativt möte

Jorden AB är det största av de bolag som ingår i den svenska logistik koncernen Sol-System AB. Dotterbolaget Jorden har ca 90 av de totalt 160 anställda som arbetar inom koncernen. Jorden arbetar framför allt med databaserat system för lagerstyrning. Inom Jorden finns det fem affärsområden som antingen är riktade mot en viss industrisektor eller en stor kund. Det affärsområde som vi observerat riktar sig mot en stor kund, ett svenskt företag inom möbel sektorn – Magasin AB (som vi kallar det).

Magasin har flera lager spridda över stora delar av världen. Dessa lager kallas för – site – av de anställda på det studerade affärsområdet. Siterna har friheten att själva bestämma vad de vill köpa in för system för lagerstyrning och andra tjänster, därför ses varje site som en unik och enskild kund. Affärsområdet som vi studerade under en kortare tid har funnits i sin nuvarande form i åtta månader och har 14 anställda. Det är ett ungt team bestående av välutbildade akademiker med en medelålder på 31 år.

6.1 Observationer

Vi samlade in nedanstående material vid tre tillfällen. Två separerade observationer av möten genomfördes, samt intervjuer med alla deltagare som deltagit under mötena. Syftet med mötena var, enligt affärsområdeschefen, att under fria förhållanden skapa en handlingsplan för respektive site, och en generell verksamhetsplan för hennes affärsområde (AO) som helhet.

6.1.1 Första observations dag

Mötet tar plats i ett konferensrum inne på Jorden AB. Rummet ser ut om en lektionssal med skrivtavlor på väggarna, stolar och bord. H, som är chef för det AO och ska leda mötet, är den enda som är på plats när vi anländer. Mötet skulle börja klockan åtta men ingen har kommit än. H möblerar om rummet och berättar att hon vill ge deltagarna intrycket av att detta möte skiljer sig från deras vanliga möten. Borden tas bort och det bildas en ring med stolar i rummets mitt där alla deltagare ska sitta. Hennes anledning är att hon ville ha ett kreativt möte om framtiden inom detta AO. H vet inte det exakta antalet deltagare eftersom semestertiden har börjat men förväntar sig att de flesta är med.

Strax efter åtta kommer de första deltagarna och tar plats i ringen. De tittar lite förvånat på oss observatörer som sitter i ett hörn utanför ringen. Medan vi väntar på att alla ska anlända är deltagarna passiva och relativt tysta. Det uppstår småprat om att de inte vet riktigt vad mötet kommer att handla om. Men ger intrycket av att det inte är fråga om något traditionellt informationsmöte. På tavlan står det med stora bokstäver: SOL-SYSTEM BESITTER EN UNIK LOGISTIK KOMPETENS. Samt när gruppen ska ha frukost- och lunchpaus.

Efter ca 20 minuter kommer den siste deltagaren. Totalt är tio av fjorton personer närvarande, inkl affärsområdeschefen (AO-chefen). Mötets start är både informell och avvaktande. Deltagarna är tysta och verkar lite tveksamma, något som H kommenterar och skämtar om. Det får deltagarna att slappna av och de börjar prata mer öppet. H börjar med att berätta att en medarbetare ska sluta och gå till ett konkurrerande företag. Hon försöker vända detta faktum från något negativt till positivt: ”Kul för honom, trist för oss att förlora en duktig medarbetare men det klarar vi, eller hur!?” H går sedan igenom överlämningen av hans arbetsuppgifter.

H berättar därefter om huvudsyftet med mötet: att skapa olika handlingsplaner som ska utmynna i en verksamhetsplan som gäller för de kommande tolv månaderna. Verksamhetsplanen ska H själv skriva ihop. Hon presenterar också en agenda för dagen och därefter introducerar oss. Vi presenterar kort oss själva och anledningen till att vi är med på mötet. Deltagarna nickar lite men är fortfarande lite avvaktande. H tar själv upp att deras möte brukar bygga på en monolog från hennes sida. ”Det blir då svårt för alla att komma fram med sina idéer och tankar, och därför har jag tänkt göra annorlunda denna gång.” Hon berättar att deltagarna ska bilda tre olika grupper med tre personer i varje, som i olika rum ska diskutera Magasin, siterna och framtiden. Hon berättar sedan att budgeten är klar, men att hon nu vill ha deras hjälp med att bryta ner den på handlingsplansnivå. H avslöjar budgeten men inte vilka tankar hon hade när hon gjorde den för att inte ”färga” deltagarnas arbete med sina tankar: ”Jag vill att ni ska komma med färskare idéer”. H berättar att hon först hade tänkt att de skulle åka iväg någonstans för att kunna genomföra detta kreativa möte men ändrade sig sedan. Eftersom hon tyckte att de skulle kunna vara kreativa på sin arbetsplats: ”Det skulle vara fan om vi inte kan vara kreativa här, då borde vi flytta kontoret till någon annan plats.”

H avslöjar att de kommer att ha en mjukstart i form av en övning i konsten att lyssna. En övning hon själv var med om några dagar tidigare på en intern ledarskaputbildning. Övningen bygger på att, i en grupp på tre personer, agera en av deltagarna berättare av ett problem, en annan agerar lyssnare och den tredje observerar hur samtalet går till och ger feedback. Alla tre i gruppen ska spela alla tre rollerna. En av deltagarna berättar om en annan övning, som hon gjorde under en ledarskaputbildning på sin tidigare arbetsplats. Den handlade i stället för att lyssna om att kommunicera. AO-chefen kommenterar detta mycket kort och gick snabbt vidare med att avslöja vad som kom fram när hon

själv var med och gjorde övningen: ”Vi är för lösningsorienterad på det här företaget och har svaret till problemet innan vi ens får problemet färdig berättat för oss.” Hon tar också upp att alla fick fråga mycket för att ta reda på vad problemet egentligen var. En i gruppen kommenterar att de nu vet vad de ska tänka på.

H frågar om gruppens förväntningar och tankar inför dagens övning. En av deltagarna svarar att han trodde att de skulle fortsätta med det arbete som startades på mötet i Brantevik (konferenslokal på Österlen). Något som följes av ett skämt. H svarar att hon har tänkt sig något annat denna gång och att hon inte kommer att vara med i någon grupp utan gå runt för att lyssna. Deltagarna delar in sig i tre mindre grupper, som AO-chefen har gjort upp i förväg medan H berättar att gruppövningen inklusive frukost skulle få ta en timme.

6.1.1.1 Delmoment: Gruppövning i Johans grupp

Gruppen flyttar in i ett annat konferensrum. Till en början är de bara två deltagare (en kille F och en tjej He), eftersom den tredje deltagaren (tjej M) pga. andra arbetsförhållanden fått ledigt fram till klockan nio. Efter en längre tystnad börjar de prata med varandra om vad de ska göra i helgen samt på semestern. H kommer in i rummet för att agera observatör i stället för M under den första av de tre övningarna. He börjar som berättare och F är lyssnaren. He vet först inte vad hon ska välja för arbetsrelaterat problem att ta upp. H, som agerar observatör, skämtar om att: ”Det kan till exempel vara att du tycker att du har en dålig chef.” Ingen säger något utan avvaktar ett par sekunder innan övningen börjar.

He bestämmer sig för att berätta om att hon anser sig ha bristande kunskap/utbildning inom vissa områden. He preciserar dessa men försöker sedan släta över bristerna genom att säga att hon alltid kan fråga någon. F, som är lyssnare, väntar länge så att He får tid att tala till punkt innan han börjar prata. När han väl börjar kommer det inga frågor utan direkta förslag till hur He kan lösa sitt problem. H ger en mycket fyllig feedback med tydliga signaler till kommande lyssnare på hur de bör agera som lyssnare. Sedan lämnar hon rummet eftersom M anlät.

Övningen fortsätter nu med F som berättare, M som lyssnare och He som observatör. F tar upp ett problem som han har för tillfället: ”Det rör sig om en site som har ett problem som de vill få åtgärdat av Sol-System.” F, som mottagit problemet, har förmedlat det vidare, men eftersom det varken har hög prioritet eller faller under någons direkta ansvar så har inget hänt. När någon från siten ringer, för att förhöra sig om lösningen, känner F sig tvungen att säga att de jobbar med problemet, även om han vet att så inte är fallet. M lyssnar länge men visar sitt intresse genom att nicka. Hon kommer sedan med frågor som rör anledningen till problemet, något som leder till ett samtal om varför det har blivit som det blivit. Samstämmighet råder inom gruppen om att

det finns inbyggda ”buggar” i organisationen och arbetssättet som gör att ingen, som har möjlighet att påverka situationen, känner sig ansvarig. Både lyssnaren och berättaren kommer med förslag till lösningar. Observatören ger till slut feedback på deras agerande i övningen.

M tar nu över berättarens roll medan He är lyssnare och F är observatör. Hennes problem är också relaterat till organisationen och arbetssättet, speciellt rutinerna kring dokumentation. He kommer ganska snart med frågor som gör att M går in djupare på problemet. Därefter följer ännu ett samtal i vilket deltagarna berättar på vilket sätt de råkat ut för samma problem och ger varandra förslag på lösningar. Efter att F ger de andra feedback fortsätter dem med samtalet rörande problemet med dokumentation.

Övningen är nu avslutad men inte samtalet om de problemområden som diskuteras tidigare. De mest aktiva är M och F, som i sina arbetsuppgifter har större kontakt med siterna. De konstaterar bl.a. att de saknar kunskapsspridningen mellan de olika affärsområdena inom Jorden. Något som alla tre anser att samtliga AO skulle tjäna på. När en av deltagarna tittar på klockan och ser hon att det är dags för fika summerar de mötet med att konstatera att de är lösningsorienterade. De anser inte att det är ett problem utan snarare ett måste då de ofta ställs inför nya problem som kunderna snabbt vill ha lösta.

6.1.1.2 Delmoment: Gruppövning i Josés grupp

Vi förflyttar oss till en liten trädgård. Alla tre deltagare fick papper på uppgiften som de nu läste genom. De påminner varandra att alla tre ska spela alla tre roller. Gruppen består av en kvinna och två män, var av en är en ung kille. L (man och senior i företag) tar kommandot och frågar vem som vill börja vara vad. ”Det spelar ingen roll eftersom alla är tvungna att spela alla tre roller”, replikerar de andra två. Lo (kvinna och nyanställd) säger att hon inte hade något problem så att hon vill tänka lite till. P (ung kille) bestämmer sig för att börja som berättare eftersom han har ett mycket aktuellt problem. L blir lyssnare och Lo observatör. De bestämmer nu hur lång tid varje övning får ta.

P berättar om sitt problem i ett aktuellt uppdrag. L, som är lyssnare, ställer ett par frågor för att få klart för sig vad problemet egentligen är. Efter en stund berättar L för P hur han ska angripa problemet, samt undrar om P har tittat igenom koderna och systemflödena. Observatören börjar med att poängtera att P var mer angelägen om att Lo, som observatör, förstod problemet än lyssnaren. Lo säger att hon lade märke till att L tog över rollen som berättare. Lo ansåg att L ställde en del ledande frågor som hon tyckte kunde hjälpa P att förstå sitt problem. Han kunde ha stannat där i stället för att ta över rollen. Lo poängterar att ledande frågor kan vara ett bra hjälpmedel för att få igång andras tankeverksamhet. De pratar om det och om fenomenet att vara lösningsorienterad. Gruppen är nu mycket engagerad i övningen.

Berättaren L pratar mycket och livligt om sitt problem. I slutet av berättelsen frågar han själv om han kan få någon hjälp med att lösa sitt problem. Lo som är lyssnare berättar om hur hon ser på problemet och vilka lösningar hon skulle välja. Något som får en av medlemmar att berätta om en resa denne hade under ett uppdrag. L säger att om han väljer denna lösning får han ett nytt problem. Det vill han inte ha eftersom det skulle innebära andra framtida problem. Något som leder till ett samtal kring systemuppbyggnad. Observatören P ger därefter sin syn på hur de andra skött sina roller.

Den nya berättaren, Lo, säger att hon inte har kommit på något problem än men har en liten sak som stör henne. Nämligen att hon snart kommer att lämna affärsområdet och därför inte vet hur hon ska förhålla sig till dagens uppgifter. P, som är lyssnare, kommer med förslag som går ut på att hon ska vara med och dela med sig av sina tankar och idéer. Lo berättar att hon skickade ett e-mail till den avdelningen hon ska övergå till och frågade hur hon skulle bete sig, men att hon inte fick något svar. De tre pratar om problemet och den strukturen som finns i företaget. L, som denna gång är observatör, ger de andra feedback på övningen. I slutet av övningen kommenterar gruppen att de alla ville ha en lösning till sitt problem och att ingen som frågade varför eller hur problemet uppstod.

Så småningom kommer samtliga deltagare (även vi) ner till frukosten. Det finns en matsal i byggnaden, där företaget bjuder på frukosten varje dag.

6.1.1.3 Delmoment: återsamling

Efter frukosten samlas alla åter igen för att få sin nästa uppgift och H berättar åter att uppdraget handlar om att skapa en handlingsplan för varje site. Huvudfrågan är: Vad ska vi göra för att kunna leva upp till kundernas förväntningar och önskemål? Deltagarna får en agenda med punkter och en del frågeställningar som de ska svara på i de olika grupperna. Hon undrar därefter om det finns några synpunkter på förra övningen. Några av de problem som uppkom presenteras, men H vill inte diskutera de nu utan vill att det sparas till senare.

Gruppen tilldelas nu både Jordens och Magasins övergripande strategier. H frågar om gruppen har några spontana kommentarer. En fråga som möts med tystnad. Några i gruppen kommenterar sedan att det här inte innehåller något nytt. Men efter ännu en tystnad bryter ett samtal ut, rörande Magasin och dess position på olika geografiska marknader. Det frågas om Jordan är villiga att anpassa sina produkter till Magasin. Viss anpassning anser deltagarna vara oundviklig. Men de understryker samtidigt att Magasin inte bör få alltför stort inflytande eftersom det på lång sikt kan vara skadligt för koncernen.

H berättar kort hur hon ser på utvecklingen baserat på Magasins strategi, samt likheter och skillnader mellan de båda företagens kultur. Hon anser att det finns mer likheter men säger också: ”Jag anser att vi har mycket mer att lära.” Det startas därefter en diskussion och en i gruppen kommer fram till att det saknas information om vitala delar angående Magasins organisation i beskrivningen. Gruppen fortsätter att samtala och konstaterar att olika personer har olika input och att dessa endast blir lösa små delar av ett större pussel om det inte kommuniceras till alla. H tar över ordet och berättar att ledningen håller på att ta fram en strategiplan som sedan ska diskuteras inom alla affärsområde och det kommer att täcka mycket av de frågor som de nu tar upp. För första gången under mötet råder dynamik i gruppdiskussionen.

AO-chefen pratar om hur viktigt det är att ta till sig Magasins strategi för att kunna utveckla ett gott samarbete. Jordens affärsidé (som stod skriven på tavlan) tas upp som ett övergripande uppdrag som alla bör leva upp till. H säger att alla ska kunna den: ”Det bör sitta i ryggmärgen när ni är ute och jobbar på de olika siterna.” En av deltagarna undrar hur mycket gruppen egentligen kan om Magasins logistik tänkande. En fråga som följs av en annan fråga: ”Skulle vi inte behöva lära oss mer om dem?” Gruppen var ense om att de ansvariga för logistik på Magasin tänker på ett annat sätt än de på Sol-System. En av deltagarna påpekar att gruppen inte ska underskatta sig själva: ”Vi kan kanske ge mer till Magasin än vi tror.” Det uppstår ett samtal för att reda ut hur Magasins logistik tänkande egentligen ser ut. ”Vi måste bli duktigare på att ta reda på det”, säger H.

Samtalet vänds nu mot det egna företaget. Någon undrar hur de egentligen tänker på Jordan AB. H berättar att ledningen håller på att skriva ett strategidokument. De har fått in en ny delägare och det kommer att ställas andra krav. Det har t.ex. bildats en koncernledning och en styrelse. H berättar att ledningen ha en vilja och en bild om hur framtiden kommer att se ut men hon säger inte vad det är. Hon går i stället till tavlan och skriver:

LEDNING – OPERATIVA ENHETER – BUDGET PROCESS – VILJA – FÖRMÅGA – BUDGET (SIFFROR) – VERKSAMHETSPLAN (KLÄ SIFFROR MED ORD).

Efter det vänder hon sig till gruppen och ett samtal inleds om hur budget och ekonomi bättre ska kopplas till verksamheten. Något som är känsligt för företaget och därför inte presenteras här.

H påpekar att detta är första gången som dem gör ett sånt arbete, men när vi kommer igång med det nya sättet att ta fram budgeten och verksamhetsplanen blir det roligare att jobba. ”Det blir större ansvar, möjlighet att ta del av andras planer och bättre utnyttja kraften hos medarbetarna.” ”Vi kommer att utgå från budgeten och sedan göra en handlingsplan där vi går från siffror till handling för att uppnå budgetmålen.” ”Det krävs att vilja och förmåga kommer i balans.” Mitt i H:s tal ringer en mobiltelefon och en av deltagarna svarar (det startades ett samtal på mobilen i rummet). H fortsätter och, som stöd inför grupparbetena, skriver följande på tavlan:

KUNDENS BEHOV - VÅR FÖRMÅGA; SÄLJER TJÄNSTER OCH LÖSNINGAR; HANDLINGSPLAN: DOKUMENTERA KUNSKAP OM SITEN - SAMT ÅTGÄRDER, för att sedan åter vända sig mot gruppen och dela ut en mall: "... mallen beskriver hur ni ska gå tillväga och vilka frågor jag vill att ni ska besvara om siterna."

Affärsområdeschefen delger att samtliga anställda är utbytbara och behöver dela med sig av sin kunskap för företagets bästa. Själv måste hon lära sig att delegera ansvaret mer, så att var och en får en bättre helhetsbild. H kom med en tanke: "kunskap om Magasin och siterna är viktig för företaget som helhet, kunden tillhör företaget och inte var och en av oss" (ingen i gruppen reagerade på det påståendet). Hon säger att samtliga inom AO står inför den ständiga frågan: Vad är vår "egentliga" kompetens, vad kan vi som andra inte kan? H berättar att det utanför företaget finns en tro på det man gör inom Jorden AB och att företaget är speciellt på något sätt. H anser att man är dålig på att framhäva det inom företaget, att det är lättare att hitta fel. Hon frågar därefter om någon kan företagets affärsidé. Det kommer några förslag, men ingen kan ge ett korrekt svar.

Klockan är 11.15 och gruppen börjar avrunda det gemensamma mötet. H vill att varje grupp tittar på de siter som de har blivit tilldelade och går igenom handlingsplanen för att skapa ett dokument. "Idag är det viktigt med diskussion och att det dokumenteras. Att problemområden diskuteras och att man tittar på framtiden. Det finns en mall, men på den kan det läggas in nya rubriker om det så behövs." Deltagarna går igenom frågorna och tar upp exempel på hur de ska hanteras. H säger att det kan finnas frågeställningar som de måste gå tillbaka till Magasin för att kunna få svar på, hon har inte tänkt besvara dessa. Anledningen är att hon vill lämna vissa områden öppna för att inte begränsa deltagarnas kreativitet men att det är viktigt att grupperna dokumenterar sina tankar. Gruppen ska återsamlas kl. 16.00 men innan dess ska de äta en gemensam lunch kl. 12.00.

6.1.1.4 Delmoment: grupparbete i Johans grupp

Gruppen tittade igenom de uppgifter som de fått av H och förde ett samtal i syfte att klargöra vad uppgiften innebar och bestämma hur de skulle gå tillväga. F som varit längst på företaget tog på sig ledarrollen. M är aktiv medan He är något tillbakadragen.

F följer den mall som de fått utdelat, talar mest och driver gruppen framåt med konkreta inlägg. Efterhand som gruppen arbetar sig igenom den första uppgiften börjar en tydligare bild av så väl Magasin som det egna företaget växa fram. De gör ett försök till att skapa samförståelse inför sin uppgift. De diskuterar anledningen till varför de arbetar med andra siter än sina egna och kommer fram till att H vill att de får nya impulser och tänka i nya banor. Baserat på Magasins strategidokument kommer gruppen fram till att samtliga

siter har kontaktpersoner, men att de inte känner till vilka de är. De känner inte heller till om deras företag har egna kontaktpersoner för de respektive siter, och om så är fallet vilka de är. Efterhand som samtalet pågår kommer nya infall rörande tidigare diskuterade punkter, något som leder till att gruppen återvänder och diskuterar dessa punkter på nytt. Gruppen anser sig ha svårigheter att ta fram konkreta förslag till handlingsplanerna pga. bristande kunskap om de tilldelade siterna, men skriver ner många organisatoriska förslag till verksamhetsplanen.

F driver gruppen framåt genom att gå djupare in på nya problemområden. He kommer med enstaka inlägg, men klarsynta och bra sådana enligt de andra. M har förutom sitt deltagande i diskussion rollen av uppmuntrare, hon håller med och uppmuntrar de andra i sina tankegångar.

Gruppen kommer överens om att de måste förändra sitt arbetssätt: ”Vi har inte arbetat på så sätt att vi påvisat för kunden hur mycket de tjänar på olika lösningar och utbildning.” Detta skulle även kunna vara en eventuell lösning på ”ni är så dyra” påhopp, anser gruppen. Det sker ett fokus skifte, från att bara se det från företagets synvinkel till att även se det ur ett kundperspektiv. Något som leder gruppen till att konstatera att AO behöver en ny säljinfallsvinkel, de behöver mer research inför försäljningar för att kunna erbjuda siten vad den behöver utan att den först frågar efter det. Förutom det behöver AO bygga personliga kundrelationer till samtliga siter. De är överens om att planer inför framtiden bör innehålla personmatchning. Gruppen anser inte att en viss position inom AO ska vara avgörande vid utnämmandet av kontaktpersoner till en site. M tar upp det faktum att hon aldrig skulle kunna tänka sig att vara kundansvarig gentemot en av siterna i USA eftersom hon inte kan tänka sig att hon skulle kunna bygga upp en givande personlig relation till kontaktpersonen där. Slutligen kommer gruppen fram till att behovet av att ha rätt person är så stort att om det inte finns någon lämplig inom AO bör de ta in en person från något annat AO och ge honom/henne ansvaret. Området läggs därefter åt sidan för diskussioner om mer konkreta framtida åtgärder. F och M är mycket aktiva och pratar medan He kommer med små inlägg när hon får direkta frågor om sina åsikter. Konkreta frågeställningar tas upp för att belysa problem som F och M ställs inför, t.ex. att luddiga regler skapar problem med debiteringen (här bryter vi för lunch).

Efter lunch återtar samtliga i gruppen sina ursprungliga positioner. H anländer och intensiteten i gruppens arbete minskar. Samtalet övergår till en presentation av vad som hittills framkommit, utan att H säger något. H informerar angående en del av de punkter som gruppen ansåg sig ha för lite kunskap om. Det startas en diskussion om nytt ”affärsområde”, dvs. research, både för försäljning till nya kunder och som underlag för efterförsäljning. Därefter lämnar H gruppen medan F och M diskuterar eventuella förbättringar baserat på egna problem. Ett område som de anser bör hanteras är utbildning. Diskussionen övergår allt mer till en form av samtal där de inte bara delar med sig av sina erfarenheter utan även egna idéer.

Samtalet tar en ny vända och kommer att kretsa kring företagets grundläggande principer som de anser vara felaktiga. T.ex. att det vid framtagande av en ny tjänstprodukt inte genomföres någon organiserad internutbildning. Det är upp till varje enskild konsult att ta reda på vad den nya produkten är och vad den innebär. Ett konkret förslag som kom fram var att dela upp det obligatoriska utbildningsprogrammet på fler dagar. Anledning till varför det borde vara uppdelat, enligt gruppen, var pga. kundernas "begränsade" vana av att sitta i skolbänken flera dagar i rad. Vidare anser gruppen att det dessutom skulle förenkla försäljningen av uppdatering och fördjupningskurser.

Kundklagomål presenteras och diskuteras, likaså de olika ländernas kultur avseende såväl mentalitet som ekonomi och organisatoriska aspekter. M ifrågasätter en viss metods nödvändighet, sett ur kundperspektiv. F säger att den är bra, baserat på hur Magasin arbetat tidigare och sätter på så sätt punkt för vidare diskussion om detta! Gruppen samlar ihop sitt material och beger sig mot återsamlingslokalen.

6.1.1.5 Delmoment: Grupparbete i Josés grupp

L: Vem driver mötet?

Lo: Vi är svenskar i mentaliteten, så det behövs ingen ledare.

L: Det behövs någon som styr.

Så börjar arbetet i denna grupp, med ett försök att dela upp uppgifter mellan sig. En går upp och skriver alla siders namn på tavlan. En annan deltagare kopplar på sin bärbara dator för att skriva ner det som kommer upp på tavlan, och den tredje tar fram sitt anteckningsblock.

Lo: Vi försöker svara på alla frågor kopplat till varje site.

L: Det var en bar idé, det kan vi göra.

AO-chefen kommer in i rummet och sätter sig för att lyssna. Efter en stund säger hon till dem att de är tvungna att även titta på vad som är gemensamt för de tre siterna samt på vilket sätt det påverkar Jorden. H kommer även med lite bakgrundsinformation om vissa förändringar som kommer att ske hos Magasin och olika förflyttningar av lager. H går fram till tavlan och skriver sin definition av en kund, men också vilka produkter som finns på de olika siterna och vilken marknadspotential som finns. Ett intensivt samtal mellan H och medlemmarna i gruppen bryter ut, där H styr diskussionen mot vad hon kan se som möjliga förändringar hos de olika siterna.

Lo: Vi kan endast bygga våra lösningar på det vi kan idag och enligt den nuvarande organisationen. Det finns ingen information om hur våra kunders behov kommer att se ut eftersom ingen behovs- eller kundanalys har utförts.

Det startas också en diskussion om olika roller i affärsområdet och på de olika siterna: vem som skulle vara den lämpligaste att sköta de personliga kontakterna, vem som skulle göra vad.

L: Det är viktigt att definiera rollerna innan vi kan komma med lösningarna.

Det kommer ständigt upp olika typer av frågeställningar där det konstateras att gruppen kan väldigt lite om bakgrunden på siterna. ”Jag kan ingenting om det här”, ett citat som upprepades flera gånger.

I det här ögonblicket kommer mötet mer in på frågan om vilka ”produkter” som bör utvecklas för Magasin.

Lo: Vi måste bli bättre på att se möjligheter. Vill vi sälja konsulttjänster inom logistik, behövs bättre kunskaper om kunden.

I detta ögonblick styrs mötet mest av L som står upp och skriver på tavlan. Han går från ena sidan till den andra och skriver under alla siter. P är fortfarande väldigt tyst och Lo skriver ner på sin dator det som kommer upp på tavlan. Plötsligt bryter Lo arbetsförloppet!

Lo: Jag är förvisso ny på det här företaget, men jag förstår inte hur man jobbar här! H måste ta tag i problem eller dela med sig av sina kunskaper för att vi ska kunna komma med idéer.

L: H vill att vi ska tänka i nya banor och komma med andra tankar.

Lo: Jag kan ingenting om Magasin, och är därför kanske inte rätt person att ha med i dessa diskussioner.

Diskussionen går in på att försöka komma med tankar kring konkreta vardagliga problem som gruppen kan se i företaget. Det görs en ny spalt på tavlan, där de kommer att skriva dessa punkter.

Lo: Om vi hade en plan för hur vi ska jobba och om vi hade någon från utvecklingsavdelningen så att vi kunde ställa frågor, hade vi haft mer att komma med. Man får saltkorn både här och där, men det är svårt att greppa helheten.

L: Vi borde ha en applikationskonsult i gruppen eftersom allt blir applikationsinriktat eller väldigt generell. Det jag jobbar med är förvisso en applikation men hur ska jag kunna veta om vi kan sälja till en annan kund.

Lo: Vi behöver veta hur man ska få tag på information. Vi får ingen information, den sitter en liten grupp på.

Det startas en diskussion om värdet av kundbearbetning, eftermarknad och kontaktnät. ”Vad är det som krävs för att nya idéer och nya projekt ska tas fram eller komma upp på det rätta mötet?” De är mitt i en diskussion när H kommer in i rummet för att se hur det går. Diskussionen avbryts och de

berättar att de tycker att det är svårt att komma med konkreta idéer eftersom de kan väldigt lite om siterna de fått tilldelat sig. H svarar: ”Om ni har fått mycket av de diskussioner som pågått ner på papper, och inte tappat det, så är mycket vunnet.”

AO-chefen tar upp vissa av de påståenden som står på tavlan och kommenterar dessa, vilket gör att gruppen kommer igång igen. Mötet avslutas med att de kommer överens om att träffas igen hemma hos Lo veckan därpå för att göra färdigt handlingsplanerna.

6.1.1.6 Delmoment: redovisning i hel grupp

Deltagarna får svara på frågan om dem tycker att dagen varit givande. Svaret blir ja eftersom de ”fick igång tankarna”, och allt som det pratats om fanns nedskrivet. ”Vi fick fram mycket av det som vi gått och tänkt på.” Det uppstår nu ett samtal om roller, och hur de ska fördelas: ”Vi måste kunna identifiera rollerna. Allt handlar om individen och hur han/hon kan ta sig an en roll så som kundansvarig.

Handlingsplanerna ska efter detta möte utvecklas vidare. De som under mötet jobbat med en site tar kontakt med den kundansvarige för den siten inom AO, i syfte att få ytterligare input från honom/henne. Vid nästa möte ska den personen kunna presentera en färdigare handlingsplan. Gruppen bestämmer att innan nästa möte ska alla ha haft en chans att läsa in sig på allas handlingsplaner.

Nästa steg därefter blir att genomföra personliga utvecklingssamtal (PU-samtal) angående fördelningen av de nya ansvarsområdena, med klara direktiv avseende mål för respektive kund. H avslutar mötet och uppmanar de andra att skriva ner eventuella tankar som kan komma fram när intrycken från mötet sjunkit in.

6.1.2 Andra observations dag

En vecka senare samlas igen delar av gruppen som inte är på semester. Mötet sker i samma lokal som tidigare. Efter att väntat på H (som är försenad pga. ett möte med Magasin) i ca 15 minuter börjar mötet. Det är sju personer närvarande, varav tre är aktiva L, N och Lo. Nästan samma personer som var mest aktiva under den första delen av förra mötet. Lo tar initiativet och startar en diskussion om hur resultaten ska presenteras och vad som kan vara ett lämpligt nästa steg. Efter bara några minuter anländer H som tar genast ordet och berättar om det mötet hon varit med på.

Gruppen konstaterar att man måste hinna avsluta projektet innan fredag, eftersom de flesta då går på semester. H frågar om någon av de nuvarande site-ansvariga fått några nya infall eller tankar från de handlingsplaner som jobbats

fram. På den frågan får hon inget direkt svar. N uppger dock att han fått lite nya tankar ifrån den handlingsplan som rör hans site. En diskussion tar nu spontant form. Den pekar på underliggande behov av att ta upp mer generella planer för intern utveckling, men att det lämnas tills vidare. Redovisningsarbetet återupptas. Varje grupp ska redogöra för sin handlingsplan följd av en diskussion (alla kommer inte att hinna redovisa). Först ska förslagen på externa förändringar sedan interna redovisas. H säger att de inte kommer att hinna med de interna.

Lo är drivande trots att hon är den som varit kortast tid på Jorden. M ska som första person redovisa det framkomna resultatet. Det möts av frågor, som leder till förtydligande. Samma personer är aktiva, plus redovisaren M och H.

Gruppen konstaterar att kommunikationen inom organisationen brister. Det framkommer även diverse effektivitetsförslag inom olika områden. Överskrifter till respektive förändringsområde skrivs på tavlan, men ingen skriver ner vad som diskuteras mer i detalj. Överskrifterna stämmer efter en stund inte överens med diskussionens innehåll. De områden som behandlas är:

- Roll utbyte - ny tänkande
- Matchning av personligheter och roller
- Personal utlåning - matchning av luckor och kompetenser

H påpekar att diskussionen och de nerskrivna tankarna är det viktiga. Det är de som kommer att vara med i hennes verksamhetsplan och driva arbete inom AO framåt. H avslutar mötet med att bestämma vad nästa steg i processen kommer att vara. Härmed avslutar vi våra observationer på Jorden AB.

6.2 Sammanfattning

I detta kapitel har vi inte haft för avsikt att först tolka och reflektera för att sedan återge det vi har sett och hört, utan att direkt återge det. Vi är dock medvetna om att, hur vi har uppfattat deras verklighet har påverkats av våra referensramar. Vi har ansträngt oss att bearbeta texten på ett sätt som ger rättvisa åt det vi observerade. Det är först i diagnosen som vår tolkning och reflektion tar vid.

Vi vill emellertid här göra er observanta på ett antal faktorer som vi har funderat vidare på:

- Det kreativa mötet vi observerade var mycket demokratiskt men saknade struktur. Hur får professionella organisationer en kreativ arbetskultur? Räcker det med att då och då kallar de anställda till möte och köra gemensam brainstorming?
- Vid ett antal tillfälle medgav AO-chefen att hon var dominant och eftersom hon var medveten om det så jobbade hon med att försöka tona ner det. Under mötets arbete ville hon inte begränsa deltagarnas kreativitet. Hur

skulle hon kunna påverka de andras arbete när hon inte gav sin bild av framtiden vid utdelning av uppdraget? Ett uppdrag som vi uppfattade vara att ta fram en handlingsplan för framtiden. Den skulle innehålla åtgärder som dels skulle vara gemensamma för alla siter och dels som vara specifika för varje site.

- AO-chefen har för avsikt att skriva verksamhetsplanen själv och inte tillsammans med sina medarbetare. Hur ska dessa kunna vara fullt engagerade då de inte får vara med i arbetet med slutprodukten?
- Det saknades spridningen av kunskap mellan de olika affärsområdena inom Jorden. Detta ledde till att de anställda endast får tillgång till lösa små delar och inte till hela pusslet. Det är då inte så märkligt att de observerade grupperna ansåg sig ha svårigheter att ta fram konkreta förslag till handlingsplanerna. Det var inte heller någon i gruppen som tänkte på hur de skulle kunna ta reda på mer information.
- Deltagarna konstaterade att de är lösningsorienterade. De anser emellertid inte att det är ett problem utan snarare ett måste då de ofta ställs inför nya problem som kunderna snabbt vill ha lösta. Hur ska dessa individer kunna föra ett samtal som bygger på att man lyssnar på varandra och reflekterar över vad som sagts, innan de kommer med en färdig lösning?

Vad vi har observerat behöver inte vara det viktigaste för Jorden AB eftersom det som de anser vara viktigast för företaget har eventuellt inte framkommit här. I nästa kapitel kommer vi att stöta och blöta det som teatermetaforen gör synligt i fallet.

"The real voyage of discovery consists not in seeing new lands but in seeing with new eyes."

Marcel Proust

7. Diagnos

Diagnos är inte bara något som används inom sjukvården för att bestämma vilken sjukdom eller vilket fel som föreligger. Den används lika mycket inom pedagogiken för att mäta en viss färdighet eller ge läraren anvisningar om uppläggningsen av undervisningen. Det handlar i båda fall om att undersöka.

Vår tolkning av observationsmötena sker efter en spegling i teatermetaforen. Vi vill med vår spegling förflyttar läsaren till en annan värld, nämligen teaterns. Vi gör det genom att likställa AO:s organisation kring produktion av en verksamhetsplan med teaterns organisation kring produktion av en pjäs, d v s åstadkommandet av en föreställning. Vi gör det i syfte att undersöka teatermetaforens pragmatisk användning.

Liknelsen görs sig möjligt tack vare att:

1. båda organisationerna kan räknas som – "body of persons united for a specific purpose", och
2. att vi genom våra tidigare kontakter med vårt observationsföretag fick veta att en AO-chef hade tänkt att samla ihop sina underställda för att ha ett kreativt möte kring skapandet av AO:s kommande verksamhetsplan.

Vår diagnos bygger på våra observationer och intervjuerna och att vi här relaterar AO:s möte till teatervärlden genom följande definitioner:

- AO-chef = regissör
- Gruppmedlemmarna = skådespelarna
- Pjäsmanus = det egna företag strategiplaner samt kundens strategiplaner
- Scenen som pjäsen ska spela på, d v s rummet = siter
- Scen i pjäsen = handlingsplan (en plan för varje site)
- Föreställning = färdig verksamhetsplan för alla siter i detta AO

Övriga uppgifter som finns inom teaterproduktionen kommer vi att jämföra med den observerade organisationen i mån av behov.

Diagnosens uppbyggnad är baserad på teatermetaforen, som vi här lägger under ett antal specifika teman för att lyfta fram det vi såg i vår observation.

7.1 Kollationeringen startar

Processen som vi observerade startade med ett möte där alla inblandade samlades i ett rum, i vilket AO-chefen (regissören) möblerade om i syfte att skapa ett avslappnat arbetsklimat. Starten motsvarar en kollationering, dvs. första möte i teaterns produktionsprocess. Det uppstår dock en del avvikelser mellan teaterns produktionsprocess och det studerade fallet. Tex fick inte gruppmedlemmarna förbereda sig innan mötet, vissa roller var inte tillsatta och de fick inte tilldelat sig något pjäsmanus. Detta påverkar några aspekter som metaforen framhäver inom ramen för kollationeringen: behovet av en gemensamförståelse, förmåga att se helheten samt roller.

Teatermetaforen lyfter fram behovet av att få tid att förbereda sig inför ett uppdrag samt att få tillgång till nödvändigt information inför starten av en kreativ process. Vilket också kräver informationsinhämtning från samtliga deltagare. Mötet som vi observerade brast i ovanstående krav på en kollationering eftersom deltagarna varken fått förberedelse tid eller manus i förväg.

7.1.1 Behovet av gemensamförståelse

Ett av syftena med kollationering är att medarbetarna skaffar sig en gemensamförståelse för uppdraget. Ensemblen behöver ledarens aktiva deltagande redan under kollationeringen, både för att stimulera dem och för att se till att de inte hamnar fel i förhållande till mål och syfte med uppdraget.

Skådespelarna blir alltid i förväg tilldelade sig ett manus, som de läser igenom och på så sätt fått en inblick i vad de ska arbeta med. Skådespelaren har även fått tid att tänka igenom sin roll, göra nödvändiga efterforskningar och förbereda eventuella frågor kring rollfiguren och scenerna. Samma möjlighet har inte medlemmarna i gruppen haft. De var till och med ovetande om vad som skulle ske på mötet. En av medlemmarna uttryckte sig på följande sätt: ”Jag trodde att vi skulle fortsätta med det arbete som startades på mötet i Brantevik.” Uttalandet åsyftade ett möte av annan karaktär, och visade därmed att gruppen missförstått intentionen med mötet. Detta innebär att H (regissör) inte hade informerat om syftet. H hade inte heller delat ut något material (manus) som gruppmedlemmarna (skådespelarna) kunde läsa och förbereda sig med.

Nordberg berättade att en av regissörens uppgifter vid kollationering är att förmedla de tankar och idéer som hon/han har kring föreställningen. Att genom ett positivt målande få de andra i produktionen positivt inställda till uppdraget. H lyckades få med sina medarbetare på att hjälpa henne med verksamhetsplanen genom att göra handlingsplaner. Hon argumenterade för vinsten med att de nu gemensamt kunde påverka verksamhetsplanen. ”Det är viktigt i den här typen av organisation att ha medarbetarna med sig, de är akademiker, och vill företag åstadkomma något reellt måste vi ha dem med oss,

annars säger de JA och sedan springer de ändå åt sitt eget håll”, säger VD:n för Jorden AB. Ett uttalande som styrker riktigheten i H:s intentioner med att arrangera ett kreativ möte. H (regissör) sa dock vid ett par tillfälle att hon var rädd för att färga deras arbete. Något som skulle ske om hon berättade om de tankar och idéer hon hade kring AO:s framtida verksamhet och verksamhetsplan (föreställning). Teatermetaforen visar ändå på behovet av att ge gruppmedlemmarna ramar, en sandlåda, där de får utrymme att pröva sig fram. Vi menar att H lyckades att skapa en förståelse för arbetsuppgiften (vad vill jag ha?), men det saknades nödvändig information, riktlinjer, för att gruppen skulle kunna göra en bra prestation under grupparbetet (repetitionen). Gruppens uppdrag innebar att skapa en konkret handlingsplan för respektive site, dvs. precisera exakt vilka aktiviteter som var nödvändiga för att uppfylla den satta budgeten. Det vi såg var att det saknades en gemensamförståelse för hur uppdraget skulle lösas (hur får jag det jag vill ha?). Vilket medförde att grupperna inte kunde prestera maximalt under grupparbetet.

Nordberg påpekade att regissören ska vara väldigt bestämd avseende hur föreställning ska se ut och att syfte och mål måste hållas. Vi verkar som H hade väldigt klart för sig vad mål och syfte med verksamhetsplanen skulle vara, men genom att välja att inte berätta om sina framtidsplaner minskade hon faktiskt deltagarnas möjligheter att komma med egna idéer. Idéer rörande vad som skulle skapas, dvs. en konkret handlingsplan för respektive site och inte det egna företags organisation och rutiner, vilka vi nu anser hamnade i fokus under den observerade arbetsprocessen. Holm sa: ”Kom ihåg att det magiska endast kan ske mellan skådespelarna själva, regiuppgiften är att skapa förutsättningar för det.” Det visar att förståelsen för vad regissören vill åstadkomma och visa upp för publiken måste diskuteras så att både regissören och skådespelarna delar samma uppfattning gällande de principer och grunder som det kreativa arbetet vilar på. Det är inga färdiga lösningar som presenteras för skådespelarna på kollationeringen eller senare. Det står dock väldigt klart vem som ska initiera och styra den kreativa arbetsprocessen. Detta är egentligen inte så förvånande med tanke på att när skådespelarnas process börjar är mycket i produktionsprocessen redan bestämt eftersom det tar längre tid att få andra delar klara, t ex kostym och scen. Det är viktigt att ensemblen hittar friheten att skapa inom de ramar som finns. Samma upplägg gäller för vårt fall, när de nu, för första gången, producerar bidrag till verksamhetsplanen (föreställningen). Det var mycket som redan var bestämt i förväg och det var AO-chefen (regissören) som satt på den informationen: ”... förstår inte hur man jobbar i företaget, H måste ta tag i problemen eller dela med sig av sina kunskaper för att vi ska kunna komma med idéer.”

Enligt teatermetaforen borde H ha delat med sig av så mycket information som möjligt i inledningen av mötet (kollationeringen). Samarbetet mellan AO-chefen och hennes medarbetare i skapandet av handlingsplanerna ska bygga på att medarbetarna lägger fram och prövar olika idéer och att H tar ett steg bakåt och bedömer resultatet. För att detta ska vara möjligt måste samtliga vara insatta i all bakgrundsinformation (ex. tidigare fattade beslut). Om så inte är

fallet byggs samarbetet på rena improvisationer. Något som är av ondo eftersom det inte driver arbetsprocessen framåt. ”De är professionella människor som bör veta vad de vill ha ut av sina roller och jag vill se det, inte att de står där och improviserar”, som Holm uttryckte det.

7.1.2 Behovet av helheten

Vi anser inte att det var konstigt att det uppstod problem under grupparbetena och att grupperna hade svårt att greppa helheten, då de varken fått en tydlig bild av framtiden (visionen) eller deras nuvarande verklighet, dvs. all nödvändig bakgrunds fakta. ”... om vi hade någon från utvecklingsavdelningen så att vi kunde ställa frågor, hade vi haft mer att komma med. Man får saltkorn både här och där, men det är svårt att greppa helheten.” ”Det finns ingen information om hur våra kunders behov kommer att se ut eftersom ingen behovs- eller kundanalys har utförts.” Det innebär att H:s beslut att inte dela med sig av sina egna tankar om framtiden, så väl som att det saknades en del viktiga kunskaper om den nuvarande verkligheten, blir bidragande faktorer till att den rätta helhetsförståelsen inte kunde uppnås. Vi anser inte att det helt och hållet är H:s fel, utan att en del av problemet ligger i företagets kultur och dess inbyggda system som försvårar informationsinhämtningen: ”Baserat på Magasins strategidokument kan vi konstatera att samtliga kunder har kontaktpersoner, men att vi inte känner till vilka de är för de siter som vi arbetar med.” ”... bli bättre på att se möjligheter. ... sälja konsulttjänster ..., då behövs bättre kunskaper om kunden.”, var ytterligare två kommentarer som kom upp under grupparbetet.

Teatermetaforen påvisar att i skapandet av en föreställning är förståelsen för helheten en avgörande faktor för att föreställningen överhuvudtaget ska bli till. H frågade om någon kunde Sol-Systems affärsidé. Ingen kunde ge ett korrekt svar. Det samma gällde när vi intervjuade deltagarna om företagets vision och fick olika haltande idéer om vad den skulle kunna vara, t. ex: logistikkompetens, produktorientering samt att företagets produkt skulle vara dess vision. Detta visar att bristen kanske inte bara finns inom Jorden AB, utan i hela Sol-System. ”Det känns som om de (koncernledningen) saknar en vision och kunskap om vad man har för medel för att uppnå olika mål.” Metaforen påvisar också att hela den teatrala arbetsprocessen grundar sig på att visionen förmedlas gång på gång. Vilket göt att skådespelarna får en möjlighet att förstå hur de olika företeelserna hänger ihop och påverkar varandra i en pjäs. Vi anser att det samma borde gälla inom vårt fall.

Genom metaforen kan vi även förstå att det är viktigt att det finns en tydlig röd tråd mellan alla scenerna i pjäsen, annars jobbar inte dessa scener för att understödja en helhet, dvs. en hel föreställning. I vårt observerade fall skulle det betyda att det skulle finnas en röd tråd mellan handlingsplanerna så att de understödjer verksamhetsplanen. Det är under kollationeringen som skådespelarna läser igenom manus och kan ställa frågor om scenerna. Alla

inblandade får också möjlighet att prata om vad pjäsen egentligen handlar om och kan komma med olika synpunkter på scenerna. Vi menar att ensemblen måste få en chans att skaffa sig helhetsbild för att kunna agera självständigt. Eftersom de senare ska vara aktiva, på olika sätt, i olika scener och se till att deras agerande stödjer i berättelsen av pjäsen. Utan en möjlighet till gemensam tolkning och avsaknad av helhetsbild, lämnar H för stora tomrum till sina medarbetare. Vi inte kunde se att det fanns en gemensam helhetsbild, d v s respektive grupp fick skapade sin egen, vilket lätt kan leda till att de kommer att bygga sina handlingsplaner (scener) på olika grunder. Vilket kan leda till att handlingsplanerna inte fullständigt bidrar till en god verksamhetsplan, d v s en FUNGERANDE föreställning.

Regissören måste alltså förmedla sin tolkning (vision) och sin bild av helheten till ensemblen. Annars kan deltagarna inte förstå hur delarna (som helheten är uppbyggd av) fungerar, vilken betydelse de har och vilken roll de själva spelar i lösandet av uppdraget. Har medarbetarna fått både en korrekt bild av verkligheten och en tydlig vision skapas en kreativ spänning som driver dem och arbetet framåt. Vi vill än en gång påpeka att H:s beslut att inte dela med sig av sina egna tankar och idéer om framtiden, så väl som en del viktiga kunskaper om den nuvarande verkligheten, var alltså en bidragande faktor till att den rätta helhetsförståelsen inte kunde uppstå.

7.1.3 Behovet av olika roller

I en pjäs finns det små och stora roller som är maximalt besatta för att uppnå bästa resultat under arbetsprocessen. Det tydliggörs att även de små rollerna är av yttersta vikt för den skapande processen och för frambringandet av en föreställning. Dessa roller kan inte gömma sig i kollektivet, utan de måste fram och prestera sitt yttersta. I så gott som alla organisationer finns det människor i olika ställningar med olika status. Så är även fallet inom organisationen vi observerat. Deltagarna hade följande ställningar (roller): affärsområdeschef, projektledare, konsulter och programmerare. Om vi jämför de olika rollerna med varandra får vi fram att affärsområdeschefen har den största rollen och programmerarna den minsta. De två övriga var mer jämlika och skillnaden låg mer i deras olika arbetsuppgifter. Men den tydligaste skillnaden observerade vi mellan programmerarna och övriga i gruppen. Vår observation baseras dels på sättet som några i gruppen tilltalade programmeraren och dels på hur programmerarna själva såg på sin roll. Vilket ledde till att de inte var speciellt aktiva i några diskussioner, varken i hel grupp eller i de mindre arbetsgrupperna. Några få gånger kom de med enstaka inlägg eller stöd till de mer aktiva deltagarna, men gav sig aldrig in i argumentationer.

Det är dock, enligt teatermetaforen, viktigt att dessa också blir synliga och tar en aktiv del i den kreativa processen. Det faktum bidrar både till att öka deras förståelse om den verksamhet som de är en del av och till att skapa en fungerande helhet (en ensemble). Att de bli synliga innebär, på det personliga

planet, att individen känner sig som en del av något större och samtidigt kan utmärka sig från mängden genom sina åsikter.

Under våra observationer och intervjuerna talades det mycket om tillsättandet av nya kontaktpersoner till varje site. Teaterchefen ger regissören uppgiften att tillsätta samtliga skådespelarroller inför en föreställning. Regissören söker efter personer som bäst passar in i respektive roll. Om han/hon inte hittar lämpliga personer inom teaterns befintliga ensemble så kan han/hon föreslå att det tas in skådespelare utifrån för att fylla någon specifik roll. Det handlar normalt om att ta in skådespelare utifrån för att fylla stora krävande roller eller en känd person för att dra in publik. Vanligtvis är det dock så att regissören i första hand söker efter lämpliga individer inom den grupp av skådespelare som är knutna till teatern. I den gruppen som Johan observerade var alla överens om att i framtiden borde site-ansvariga vara tillsatta efter personmatchning. De ansåg inte att ställningen inom AO borde vara avgörande för tillsättandet av den rollen utan den mesta lämpade. M tog t ex upp att hon aldrig skulle kunna passa in som kontaktansvarig till någon av siterna i USA – ”Jag kan inte tänka mig att jag skulle kunna bygga upp en givande personlig relation med kontaktpersonen där.” Gruppen kom slutligen fram till att behovet av att ha rätt person på rätt plats är så stort att om det inte finns någon lämplig inom deras AO, bör de ta in en person från något annat. Något som även metaforen pekar på vikten av.

Enligt teatermetaforen är tillsättandet av roller något som sker innan kollationeringen. Vi anser att H borde ha tillsatt de nya site-ansvariga innan mötet, något som hon borde ha kunnat då hon känner så väl sina underställda som de olika kontaktpersonerna på de olika siterna. Mötet var ett lämpligt tillfälle för dessa att börja jobba med sina nya roller. De skulle också få möjlighet att undersöka sin roll som den drivande kraften i arbetet med den site de blivit ansvariga för.

7.1.4 Behovet av underförstådda kunskaper ("tacit knowledge")

Inom teater är inte en produktion lik en annan. Det är därför omöjligt att endast använda sig av skådespelarnas tekniska kunskaper, yrkesfärdigheter. De kan inte ta en lyckad rollprestation in i nästa arbete. Enligt Holm måste deras yrkesfärdigheter verka latent, de ska finnas där, men de är ingenting som de ska luta sig tillbaka på. Vad de kan ha med sig från en tidigare rollprestation, är hur de kan tolka/analysera/utforma den nya rollen. Dvs. en ”känsla” som hjälper dem att tolka nästa roll. Deras roller byggs även på olika personliga livserfarenheter, hur de uppfattar sin omvärld och väljer att agera i den.

Känslan för rollen är något som utvecklas hos skådespelaren under repetitionsarbetet och behålls hela vägen under spelperioden tack vare de tusentals överenskommelser som görs i samarbete med andra skådespelare, något som vi har påpekat tidigare. Här kan vi från våra observationer se att

deltagarna agerar inom ramarna för de roller som deras titlar givit dem, detta förändrades inte - även om alla under mötena möttes på samma nivå. Det skapades med andra ord inga nya roller i de nya grupper som de arbetade i. En anledning till detta kan vara att grupperna kom med mer direkta förslag och inlägg än vad de förde en dialog.

Nordberg säger att det leder till inläring att jobba med någon som är duktigare än en själv. Det är vanligt att kända och duktiga skådespelare tas in för att lyfta hela föreställningen inklusive andra skådespelare. Detta tillfälle tas framför allt av de yngre skådespelarna, som genom att direkt iaktta sina mer erfarna kollegors teknik, samarbetsförmåga och lyhördhet lär sig mycket av sina mer erfarna kollegor. Eftersom det inte fanns någon expert från respektive site i de olika grupperna kunde inte deltagarna ta lärdom av honom/henne på det sättet vi här har beskrivit. ”Vi borde ha en applikationskonsult i gruppen eftersom allt blir applikationsinriktat ... Det jag jobbar på är en applikation men hur ska jag kunna veta vad man ska kunna sälja.”

I de olika grupperna hade ingen av medlemmarna vare sig tekniska kunskaper om eller känsla för den site han/hon blev tilldelad. Det faktum att det saknas kunskap om vad som sålts till respektive site försvagade gruppernas möjligheter att komma med nya försäljningsförslag. I arbetet med handlingsplanerna saknade gruppen (ensemble) också kunskap om hur arbetsklimatet var och hur kulturen fungerade, d v s en del av den vardagliga verkligheten på site. Eftersom få av gruppmedlemmarna varit på någon av siterna som de fick framställa en handlingsplan för, kunde de inte heller bidra med personliga erfarenheter i sina roller.

7.1.5 Behovet av ledarskap

I de möten som vi observerat är H affärsområdeschef och därmed ytterst ansvarig för såväl sin personal som det arbete de utför. Det är hon som har makten att byta ut dem i fall de inte uppfyller vissa krav. Inom teatervärlden är det regissören som är huvudansvarig för produktionen och ledare över skådespelarna. Skådespelarna är hans/hennes närmaste underställda. De andra funktionerna i teaterorganisationen fungerar som stöd för regissören. Det är viktigt för oss att än en gång påpeka att regissören också är en roll.

I en konstnärlig process får en konstnärlig ledare mandat att leda och fördela arbetet. Under en tidsbegränsad period får han/hon visa upp vad han/hon går för, innan detta förtroendekapital är förverkat, som Suzanne Östen sa. Därför måste skådespelarna under repetitionsarbetet kunna förlita sig på regissören, det andra ögat. Om skådespelarna tappar förtroende för regissören har de två vägar att tillgå, antingen måste de lita på sin egen inlevelse och reflexiva förmåga eller på sina arbetskamrater. Det samma anser vi att det gäller för en ledare/chef i vilken professionell organisation som helst. Om inte han/hon visar sig vara en värdig ledare för gruppen innan förtroendekapitalet är

förverkat kommer han/hon alltid bara att vara en formell chef och inte dess ledare. I den professionella organisationen som vi observerade anser vi att H hade ett förtroendekapital vid mötets början, ett kapital som hon förtjänat genom tidigare handlingar. Beroende på om förväntningarna hos personalen, angående efterföljande förändringar av mötet, infrias eller inte kommer hennes förtroendekapital antingen att öka (infriade förväntningar) eller minska (förväntningarna infriades inte). H har även ett förtroendekapital gentemot sin chef, som även det kommer att testas i samband med skapande av verksamhetsplanen.

Enligt Holm är regissörens uppgift, som arbetsledare, att ständigt förmedla grundstrukturen. Regissören förmedlar sin tolkning, beskriver vad han/hon vill ha för resultat samt ge ramar och mål, för att sedan släppa in skådespelarnas kreativitet. Regissören är oerhört noga med att inte strypa den kreativa processen hos skådespelarna under repetitionsarbetet. H försökte förvisso att ge en framtidsbild avseende kunden (Magasin), utan att gå in på detaljer, men gav inte sin fullständiga tolkning av möjligheterna som gruppmedlemmarna kunde arbeta efter. Vilket gjorde att de inte hade något att gå tillbaka till och få stöd från när de körde fast under arbetsprocessen. Hon, som arbetsledare, styrde m a o inte arbete som en stor visionär. H styrde inte heller detaljinriktat, dvs. jobbade inte närmare sina medarbetare, så som Nordberg brukar göra. Något som vi anser skulle passa bättre i det här fallet.

Nordberg berättade också att regissörsuppgiften under arbetsprocessen är att ta in olika idéer och låta dessa testas, men samtidigt kunna styra tillbaka till huvudprocessen. Vi menar att H:s uppgift skulle då vara att jobba nära grupperna och iaktta det som synliggjordes under grupparbetet. Hon kunde kanske upptäcka outtalade möjligheter i medarbetarnas uttalande och plocka upp dessa. Det betyder att om H hade varit mer delaktig i den kreativa processen hade hon kunnat bidra till att fylla många av de luckor som uppstod under arbetet med handlingsplanerna. H påstod dock att anledningen till hennes agerande var att hon inte ville ”färga”, dvs. styra deltagarnas kreativitet. Vi anser att det var rätt inställning men att hon inte riktigt förstod sin roll i den kreativa processen.

Teatermetaforen visar inte bara att regissören är en roll utan även att det finns olika ledarstilar inom en och samma roll, beroende på vem som är regissör. Poängen ligger här i att ledaren måste ha förståelse för den kreativa processen, dess struktur och känslighet. Vi kunde observera brister i H:s agerande i sin regissörsroll, men dessa kan förklaras av att hon saknade nödvändig förståelse för hur hon skulle driva en kreativ process, d v s jobba med huvudprocessen.

7.2 Repetitionsarbetet

Under den första delen av vårt observationsmöte (kollationeringen), väljer H att lägga in en övning. H ville få igång sina medarbetare och se till att de fick en mjukstart i form av en övning i konsten att lyssna. Övningen var i form av ett möte mellan medarbetarna och motsvarar det sätt som vissa regissörer

använder sig av för att få igång en kreativ process. Vi anser att H med övningen gjorde att var och en av deltagarna kom i fokus och blev sedda av varandra. Men vi tyvärr konstaterar att detta inte används senare i arbetsprocessen. Alla kom inte till tals när det skulle arbetas med handlingsplanerna (scenerna). Vi frågar oss – varför? Ingmar Bergman har under en passage i sin bok låtit oss förstå vilken oerhörd betydelse mötena under repetitionsarbetet har för att stödja den kreativa processen under produktion av en föreställning. Han låter oss samtidigt förstå att denna process är endast möjlig eftersom det finns en tillåtande miljö. Detta bekräftas av Suzanne Östen som säger att egna idéer och fantasi kommer inte av sig själv, att det inte är helt okomplicerat. För att det ska uppstå, måste det skapas tillit. Ett tillåtande kreativt arbetsklimat anser deltagarna karakteriseras av självständigt arbete och eget ansvar: ”Att kunna påverka sitt eget arbete och jobba efter ramar men med fritt spelrum.” De menar också att i en sån miljö bör det lyssnas och finnas utrymme för både egna initiativ och egna idéer. Att alla idéförslag som kommer fram beaktas. Det krävs även att medarbetarna får uppskattning för sin kreativitet, att det är tillåtet att misslyckas samt att man får stöd från medarbetarna. Den allmänna uppfattningen var att det kreativa mötet, som vi observerat, kändes bra. Tidigare möten byggde på att affärsområdeschef pratade, hon informerade om vad som var på gång. ”Det var första gången som vi var med och planera inför framtiden och det kändes riktig bra. Det är något som vi skulle ha gjort tidigare.” Vidare ansåg samtliga deltagare att det alltid rådde en tillåtande miljö inom AO.

Vi anser att H:s intention med övningen i att lyssna var att hjälpa sina medarbetare under den senare delen av arbetet. Det skulle vara ett bra sätt att starta upp repetitionsarbetet, dvs. att få människor att mötas för att utföra ett uppdrag. Svaret på vår fråga ”varför” är då – att mötesdeltagarna arbetar som professionella konsulter och är inte vana vid att föra utvecklande dialoger utan att lösa problem. Enligt intervjuerna använder de sig av diskussioner när de löser problem och de attackerade uppdraget med handlingsplanerna precis som om det vore vilket annat problem som helst. Gruppmedlemmarna förstod m a o inte vitsen med övningen. Samtidigt som de saknade förståelse för den kreativa arbetsprocessen.

7.2.1 Behovet av ensemble arbete och struktur

Inom varje scen i en pjäs är ett antal skådespelare aktiva som ett team, i det observerade mötet var det tre personer. För att scenen ska fungera behövs det att hela gruppen (ensemblen) samarbetar och ta hänsyn till var och ens agerande. Vilket enligt Holm ofta kan leda till konflikter då skådespelarna ska samsas rörande områden som de känner starkt för. Något som Nordberg inte finner vara av ondo utan tvärtom. Eftersom det kan användas för att driva det kreativa arbetet framåt. Att vara en del av en ensemble handlar till stor del om att lära sig ta hänsyn till de andra i teamet samt att kunna kompromissa. Viktigt är också att samtliga inblandade blir hörda och sedda för att uppnå bästa

möjliga resultat. Skådespelarnas olika viljor måste fram och just olikheterna berikar den kreativa processen. Men en kollektivprestation, på det sättet vi har beskrivit med hjälp av teatermetaforen, är beroende av helhetsbilden. Men prestationen blir en föreställning först när den möter sin publik (kunden). Under arbetet med handlingsplanerna var deltagarna tvungna att tillsammans ta reda på vilken kunskap som de besatt. De skulle gemensamt skaffa sig en bild över de olika områden som de sedan skulle jobba med. Detta var de tvungna att göra innan de kunde angripa det tilldelade uppdraget. De var med andra ord tvungna att, precis som skådespelarna i en scen, samarbeta och lära sig av varandra för att kunna lösa uppgiften. Något som de visade stor vilja att göra. Vi kunde dock observera att de saknade struktur i sitt sätt att arbeta, något som t ex ledde till att en person i respektive observationsgrupp inte deltog så aktivt i samtalen. Detta visar på avsaknad av förståelse för hur gruppen maximalt kan utnyttja sin samlade kompetens. Trots detta anser deltagarna själva att just grupparbete, som arbetsform, är bra eftersom de får tillgång till andras kunskap och har möjlighet att ställa frågor till personer med annan spetskompetens än de själva besitter. ”I grupparbetet kom vi fram till mer än vad jag hade kommit fram till på egen hand.” Om deltagarna haft en tydligare struktur och ökad förståelse anser vi att de kunnat komma ännu längre i sitt arbete.

Här fyller principen för repetitionsarbete ett viktigt syfte – ”Det uppstår ett antal möten under repetitionsarbetet. Det är dessa möten som underbygger den kreativa processen under produktionsarbetet. Det understödjer också lärandet”, säger Holm. De kontinuerliga och återkommande mötena i gör det möjligt för skådespelarna att testa sina idéer och få impulser både från regissören och från sina kollegor. Impulser som leder till nya idéer och tankar. En av mötesdeltagarna påpekade under sin intervju att det borde finnas fasta kontinuerliga möten, med exempelvis tre månaders mellanrum. De borde få en chans att analysera vad de hade åstadkommit fram till och samtidigt kunna utveckla de framtagna handlingsplanerna. Denna tanke ligger i linje med syftet med repetitionsarbetet. Problemet är att när de har skrivit färdigt handlingsplanerna (scenerna) kommer dessa att sätta ihop av H till en verksamhetsplanen (föreställning). Enligt vårt sätt att se, med stöd av teatermetaforen, är det då för sent att ha de föreslagna mötena.

Repetitionsarbetet är en i förhand tidsbestämd process, normalt tio veckor. Samma princip borde gälla arbetet med att åstadkomma en verksamhetsplan. Vi menar inte att det ska ske varje dag under tio veckor utan under en förbestämd tid. Under den tiden måste det finnas möjlighet att synliggöra för alla inblandade hur de har löst sina uppgifter på vägen fram till den färdiga produkten. Det ska också finnas utrymme att utveckla olika lösningar så att alla inblandade kan bli överens om vad verksamhetsplanen ska innehålla. Detta stämmer väl med vad Holm sa om att det behövs ca 2000-3000 mindre överenskommelser för att kunna färdigställa en föreställning. Vi kan inte bestämt säga hur många överenskommelser som skulle behövas för att

åstadkomma en verksamhetsplan, men säkert fler än vad vi har kunnat observera.

7.2.2 Behovet av att jobba med scener

Arbetet på en teaterscen är en pågående process, ett konstant arbete där alla använder alla andra som brickor i spelet i försök att lära sig och skapa något nytt. Något som vi inte ansåg vara fallet under arbetsprocessen i de observerade mötena – de var där för att lösa ett problem, var deras ansats. Först vid återsamlingen efter frukosten fick gruppen ta del av både företagets och kundens övergripande strategier (pjäsmanus). Det innebär att de inte hade haft möjlighet att sätta sig i material tidigare. Vilket gjorde att de fick svårt att föra ett djuplodande samtal kring handlingsplanerna (scenerna).

Produktionsarbetet grundar också sig på att pjäsen bygger på ett antal scener, som binder ihop händelseförloppet och är oerhört viktiga i skapandet av en fungerande föreställning. På samma sätt som den färdiga verksamhetsplanen kommer att bygga på ett antal handlingsplaner. Scenindelningen uppstår efter ett dramaturgiskt arbete med pjäsmanuset. Det gör regissören när han/hon jobbar med sin egen tolkning. Vi tror att H har gjort detta arbete när hon planerade mötet. Scenindelning skapar förutsättningar för regissörens riktlinjer avseende skådespelarnas scenarbete. Scenerna arbetas fram efter dessa riktlinjer och med hjälp av texterna som står i manus samt skådespelarnas egna rolltolkningar. D v s skådespelarnas uppfattning om hur verklighet ska se ut på scenen. Detta är i grunden inte annorlunda från vad H vill åstadkomma med arbetet med handlingsplanerna, men skiljer sig ändå på några oerhört väsentliga punkter. T ex visar teatermetaforen på följande två aspekter.

1. att under repetitionsarbetet, när skådespelarna skapar innehållet i en scen, tar de hänsyn till vad som skett i andra scener. I vårt fall har inte denna möjlighet funnits då det inte existerade någon kommunikation mellan grupperna (olika delar av ensemblen).
2. att repetitionsarbetet med scenerna ligger grunden för hur skådespelarna ska agera på scenen efter premiären. I vårt fall vet inte medarbetarna hur verksamhetsplanen kommer att fungera när den möter kunderna (deras publik). Därför borde de också vara med om att skriva verksamhetsplanen, något som inte kommer att ske.

En nackdel med att de inte är aktiva i skrivandet av verksamhetsplanen är att de inte kan, så som skådespelarna, göra en del justeringar i sitt agerande när de har kommit i kontakt med kunderna. Genom sin intuition och kunskap om vad alla handlingsplanerna innehåller skulle de bättre kunna agera genom att läsa av kundens reaktion. Vi kunde observera att arbetet med handlingsplanen, precis som arbetet med scenerna, skulle kunna ge möjlighet till att fler tankar och idéer kom fram. Vi vill dock poängtera att det skulle vara på sin plats att H uppmuntrade till en dialog mellan den nuvarande site-ansvarige och de som

utvecklade handlingsplanen eftersom de inte var i samma arbetsgrupp. Vi vill påminna om att – det är i mötet mellan dessa som det magiska kan uppstå.

7.2.3 Behovet av dialog och revidering av de inre teorierna

Dialogen som vår teatermetafor vill framhäva här är inte bara baserad på att samtliga deltagare är villiga att lyssna utan de ska även vara beredda att ta till sig det som sägs. Just lyssnandet ser Ingmar Bergman som en av teaterns grundläggande aspekter. Holm summerade upp varför skådespelarna under repetitionsarbetet är så öppna och villiga att lyssna på sina medspelare: ”Individen vill visa sin excellence, men är dock fullständigt beroende av varandra för att uppnå en enastående prestation.” Vi anser att det som behövs, för att skapa möjligheter för denna dialog i ett företag, inte bara är extra tid till förfogande för att öva utan också en fundamental förändring av synen på dialog. Det saknas en grundläggande övertygelse om att individen genom samverkan kan nå mycket längre än vad respektive individ skulle kunna på egen hand. För att en dialog ska fungera fullt ut måste deltagarna vara villiga att granska och ifrågasätta sina inre teorier. Just ifrågasättandet är det första steget i en långsiktig förändring av deras arbetsmetoder.

Uppdragets genre har självklart betydelse för hur samtalets ska föras. I de observerade grupperna fördes samtal av olika karaktär. I de flesta fall handlade det dock endast om inlägg och förslag som antingen accepterades eller avvisades. I samband med intervjuerna framkom att deltagarna inte hade samma syn på vad en dialog var eller på vikten av att använda den. De ansåg att diskussion var effektivare och mer drivande i arbetet med att komma fram till en lösning. Att nå en lösning på kortast möjliga tid var deras ständiga mål, om kvalitén på lösningen inte blev den högsta var av mindre vikt. En ståndpunkt som går emot allt vad teatermetaforen framhäver som vitalt för uppkomsten av både dialog och revidering av våra tankar.

Dialogen är inte bara ett verktyg som tas till för att lösa problem utan även ett verktyg för att främja samarbete och kreativitet under repetitionsarbetet. H frågade om någon av de nuvarande site-ansvariga fick några nya infall eller idéer från de handlingsplaner som skrevs till deras siter. Hon fick inget direkt svar på den frågan. Samtliga mötesdeltagare hade dock läst igenom vad som åstadkommit i arbetet med handlingsplanerna inför det andra mötet. Enligt oss missar både den site-ansvarige och gruppen chansen att ge varandra spontana impulser, då de inte för en dialog om planens innehåll. Här missar mötesdeltagarna en chans att lära sig något nytt, att skaffa sig ny kunskap. Det verkade som om site-ansvariga inte heller var beredda att lyssna på sina kollegors åsikter. Det var ingen som ställde några frågor under det andra mötet. Holm hävdar att man måste utmana existerande värderingar, annars läggs det inte något nytt på minnet. Vilket innebär att utan utmaningar så lär man sig inget nytt och förändrar inte sina tidigare uppfattningar eller värderingar. Något som kan föranleda att site-ansvariga inte kommer att

förändra sitt sätt att agera. För oss verkar det som om individerna inte vill ändra på sitt sätt att tänka, eftersom det vore att konstatera att det de gjort tidigare var fel. Regissören, arbetsledaren, måste provocera medarbetarna på ett sätt som får dem att tända till och våga testa sig fram till nya tankesätt som leder till nytt agerande, menar Holm. Dessa ska inte vara rädda för att testa eftersom det är regissörens uppgift att hjälpa dem tillbaka om något inte fungerar.

Vår teatermetafor präglas av interaktion mellan alla inblandade i produktionen. Interaktionen kännetecknas av en dialog, inom vilken det sker ett konstant utbyte av idéer och feedback, som driver processen framåt. Vi saknade den interaktionen i det arbetssätt som vi observerade. H:s idéer och tankar kom aldrig fram så att övriga deltagare kunde stimuleras av dem. Hon, likt regissören, var den som skulle ha överblick över hela produktionen. När hon inte aktivt deltog i skapandeprocessen saknades någon som höll i trådarna och dialogen. Vad vi vill belysa här kan exemplifieras med H:s närvarande vid olika grupper under arbetsprocessen. H:s närvarande i Johans grupp observerades som en passiv handling där H blev informerad om vad gruppen kommit fram till. Det uppstod ingen interaktion som kunde leda till att gruppen fick nya idéer eller tankar. I Josés grupp var bilden en annan. När H var närvarande fällde hon kommentarer, ställde några frågor och delade med sig av sina kunskaper, något som var en bidragande faktor till att mötet vid två tillfällen fick nytt liv.

7.2.4 Behovet av feedback och personligt mästerskap

Inom teater är skådespelarna beroende av varandra och av varandras förmåga att ta emot och ge impulser. De får under sitt agerande på scenen direkt feedback från sina kollegor, något som medför att det ser sitt verk genom deras ögon. En variant på detta kunde vi observera i samband med lyssnarövningen. Tyvärr följdes det inte upp senare under grupparbetet. I övrigt kunde vi inte observera någon form av feedback, något som ledde oss till att undersöka ämnet i våra intervjuer. Det ansågs inte finnas några rutiner för feedback inom företaget, även om det var något som de flesta önskade. Det framkom under intervjuerna att det genomfördes personliga utvecklingssamtal (PU-samtal) inom företaget en gång per år, något som mötesdeltagarna ansåg vara för lite. Nordberg t ex utdelade personlig feedback efter ca sex veckors arbete, då hon hade ett personligt samtal med var och en av skådespelarna. ”Mina medarbetare kan komma till mig när som helst.”, påstår H. Något som de andra i gruppen tydligen inte uppfattade. Det som kom fram under vår intervju var att de gick till H när de hade problem, på samma sätt som H gick till sin chef när hon hade problem. Det fenomenet bekräftas även av Jordens VD: ”När affärsområdescheferna kommer till mig är det för att de har något problem.” Om den personliga feedbacken ska fungera, som vi belyser med teatermetaforen, måste den fungera som ett stöd för medarbetarna i deras utveckling av sina arbeten (roller).

Utöver ovanstående gavs någon typ av feedback efter genomförda projekt och då som gruppfeedback. Den enskilde individen fick ingen personlig feedback, något som ansågs vara negativt eftersom de kände som om de aldrig blev sedda. Den feedbacken som skedde var enkelriktad dvs. gick uppifrån och ner, aldrig tvärtom. Här tydliggör teatermetaforen två svagheter som relativt enkelt skulle kunna åtgärdas. Feedback är även direkt kopplad till medarbetarnas personliga utveckling. Denna är svårt att uttala sig om baserat på vår observation. Vad vi däremot kan konstatera är att det utan feedback är svårt att nå personlig utveckling inom ramen för ett kollektiv. Vi vill påminna er om att Margareta Krook var inför varje ny roll rädd för att misslyckas. Skådespelarens roller byggs inte i ensamhet utan alltid i möten med andra, där de får kontinuerliga impulser igenom feedback.

Nordberg berättade om ett annat sätt att utnyttja feedback under produktionsprocessen, nämligen att utnyttja referenspublik för att testa processen. ”Det finns också en stödjande avsikt med referenspubliken, om de tidigt kommer in i processen.” Översatt till vår empiriska verklighet skulle det innebära att H efter första dagens arbetspass kunde ha bjudit in en kund eller en kollega från en annan avdelning, vilka kunde fungera som referenspublik. Ända till sista dagen innan premiären, under generalrepetitionerna, håller regissören på med att finslipa och styra de sista detaljerna för att få allt att stämma. Dels med hans/hennes intentioner, dels med alla de tusentals överenskommelser som gjorts under repetitionstiden. Även för H skulle en generalrepetition vara på plats. Den skulle kunna vara ett eller två möten om den så gott som färdigskrivna verksamhetsplanen. Låtit en tilltänkt publik ta del av samt kommentera verksamhetsplanen, något som enligt teatermetaforen vore ett stort bidrag till den färdiga föreställningen (verksamhetsplanen). Teatermetaforen visar på att feedbacken kräver struktur och systematisering, och att den ska vara en naturlig del av den kreativa processen.

Feedback bör ske ofta och fungera som stöd för den kreativa processen och hjälp åt deltagarna att uppnå sina personliga visioner. Att ta in någon utifrån, för att få feedback, fyller funktionen att de ser aspekter som deltagarna själva blivit blinda för. Alternativet är att ta in expertkunskap i syfte att få information som gruppen saknar. Innan processen är slut och resultatet är fastslaget är det klokt att ta in någon, som kommer att påverkas av resultatet, och genom den feedback som man får göra eventuella justeringar innan det är ”för sent”. Detta är vad teatermetaforen framhäver och mötesdeltagarna efterfrågar, viket framkom under intervjuerna.

7.3 Slutsats – behovet av en strukturerad kreativ process

Det framkom ofta att alla deltagarna vid mötena var lösningorienterade. Detta ser vi som en bidragande faktor till varför en kreativ process inte uppstår. Fenomenet gör att nya idéer kommer för snabbt och utan att en gedigen analys har gjorts. Det finns stor risk för att hjulet uppfinns flera gånger eftersom

individerna inte tittar och frågar runt. Detta för att individerna inte tänker så mycket i termer av – varför och hur, eller inte frågar sig – vad det är som händer och varför. Det blir tydligt, enligt teaterns arbetsätt, att man genom att vara problemlösningsorienterad begränsar kreativiteten.

En teaterproduktion är en noga planerad och reglerad, men också kreativ, arbetsprocess där teaterns olika avdelningar i tur och ordning bidrar med sina speciella kunskaper. Den kreativa produktionsprocessen drivs framåt som ett resultat av att alla inblandade i produktionen vet vilket resultat de vill uppnå (visionen). Men också av att alla är medvetna om var de befinner sig under arbetsprocessen. Detta är högst nödvändigt för att AO ska kunna driva en kreativ process. Något som H omöjliggjorde när hon valde att varken förmedlade någon tydlig bild av sin vision eller den verklighet som gruppen befann sig i under mötet (fakta om Magasin och siterna).

Vi har dock både genom vår observation men framför allt med hjälp av samtal med medlemmarna i gruppen fått fram att det fanns en skapande avsikt med mötena, och att det skedde i en tillåtande miljö. Den allmänna uppfattningen var att det kändes bra med mötena och grupparbetena. Det är också vår uppfattning att det rådde en allmän förståelse för vad en kreativ process och ett kreativt arbetsklimat bör vara. ”Det ska finnas utrymme för båda egna initiativ, nya idéer och att det är tillåtet att misslyckas samtidigt som att processen ska förebyggas av en struktur.” Det verkar för oss som om det behövs en ny struktur för att driva arbetet i affärsområdet, och för att kunna gå från idé till handling. Det är här som vår teatermetafor kan bidra med en ökad förståelse för vad som är nödvändigt i olika faser av arbetsprocessen ute på olika företag, ty föreställningsproduktionen är en noga planerad och reglerad kreativ arbetsprocess. I teaterns produktionsprocess finns det ett stort behov av att åstadkomma ett bra resultat. Genom att ständigt förmedla grundstrukturen, dvs. visa var man är på väg, ge ramar och mål kan skådespelarnas arbete släppas fritt. I Sol-System släpps förvisso medarbetarnas arbete fritt, men deras arbete ska inte byggas på fria improvisationer. Det är missbruk av medarbetarnas hjärnkraft. Skådespelarnas arbete bygger på att de får lov att testa sig fram. De måste dock visa på en egen vilja, inför sin uppgift, att åstadkomma ett resultat. För att de ska kunna testa sig fram och samtidigt åstadkomma ett resultat är det återigen viktigt att det finns en struktur. En ritual som gör att de vet vad de kan gå tillbaka till om deras nya idéer inte fungerar. Något som grupperna saknade i sitt arbete med handlingsplanerna.

Det strukturerade och kreativa arbetsklimatet är behjälpt av ett intensivt utbyte av idéer mellan regissören och skådespelarna samt skådespelarna sinsemellan. De går systematiskt från en mer skissartad period av repetition till en lång period av mer detaljerat arbete med varje scensekvens. Samarbetet mellan regissören och skådespelaren bygger inte bara på att regissören har en skarp känsla för den kreativa processen hos skådespelaren utan också på att skådespelaren viker ut sig och låter sig betraktas. Enligt en av intervjupersonerna karaktäriseras ett kreativt arbetsklimat av: ”Att kunna

påverka sitt eget arbete och jobba efter ramar men med fritt spelrum.” En beskrivning som exakt stämmer överensstämmer med teaterns syn på ett kreativt arbetsklimat. Enligt teatermetaforen ska regissören se till att skådespelarna redan från kollationeringen har en tydlig helhetsbild, d v s känner till alla fakta. Dessutom sätter regissören upp ramar inom vilka skådespelaren kan agera fritt, efter regissörens vision och mål. Att mötesdeltagarna kunde komma med många tankar och synpunkter om hur de kunde lösa generella organisatoriska problem, har vi konstaterat. Men det var, som vi sagt tidigare, inte därför som de samlades till möte. Att komma fram med så många tankar och idéer, om det individen inte kan påverka kan leda till en del frustration som kan inverka på deras engagemang. Ett sånt arbete måste vara förankrat uppåt i organisationen och så verkar inte vara fallet. När vi berättade för Jordens VD att vi var där för att observera ett möte i ett av hans affärsområde, sa han: ”H:s uppgift var att skriva en verksamhetsplan för sitt affärsområde jag vet inte vad hon gör med sina medarbetare.” Det fanns även medarbetare i arbetsgruppen som var skeptiska mot att mötet skulle leda till några förändringar, eftersom liknande möten under andra chefer inte gjort det. Genom att inte ge en klar struktur med ramar som arbetet skulle hålla sig inom riskerar H att gruppens initiala positiva inställning förvandlas till en negativ.

Genom att våga ställa sig i mitten av, vara en del av, arbetsprocessen kan regissören lära sig en del om sig själv, om att vara ledare men framför allt om hur människor fungerar i olika sammanhang. Detta borde vara en bra anledning för H och andra chefer på Sol-System att vara delaktiga i olika kreativa arbetsprocesser. Vi kände att mötesdeltagarna behövde chefens aktiva deltagande under arbetsprocessen för att se och ge nya impulser. Det är viktigt att mötesdeltagarna inte hamnar fel i förhållande till visionen och uppdraget, som vi har påpekat tidigare. Det innebär att ju vagare något av de nödvändiga kriterierna för en lyckad process är, desto större är behovet av ledarens aktiva deltagande i arbetet. Frånvaro av ledare hämmar alltså den kreativa processen. Redan vid kollationeringen ska ledaren visa sin vilja. Alla gruppmedlemmar måste gemensamt skaffa sig en förståelse för vad uppdraget egentligen innebär så att missförstånd och avvikelser från mål och syfte inte kan uppstå. Det innebär att alla måste få en gemensam och korrekt bild av den gällande verkligheten och visionen. De kan annars inte se helhetsbilden eller ens ha en chans att skaffa sig den. De kommer inte att kunna förstå hur delarna/detaljerna (som helheten är uppbyggd av) fungerar, vilken betydelse de har och vilken roll de själva spelar i lösandet av uppdraget.

Teatermetaforen lyfter fram att det upprepande arbetet med scener också möjliggör kontinuerliga möten mellan människor i samverkande syfte. Dessa möten ska dock vara av en karaktär som leder fram till en eller flera överenskommelser och inte bara till fler möten. Här krävs en plan för hur arbetet ska gå till och hur gruppen ska kunna ta sig tillbaka till tidigare överenskommelser. Det är av särskild betydelse då gruppen kommer fram till att tidigare överenskommelser inte fungerar. Mötena för också individer samman och låter dem interagera, något som gör att de ger och får impulser av

varandra. Det är viktigt för processen och teamet att interagerandet fungerar på bästa möjliga sätt, och för det krävs respekt gentemot varandra. Metaforen belyser att förståelsen för vad regissören vill åstadkomma och visa upp för publiken måste diskuteras så att både regissören och skådespelarna delar samma uppfattning gällande de principer och grunder som det kreativa arbetet kommer att vila på. Men man får inte glömma att det är regissören som ska ha kontrollen över arbetsprocessen. Hans/hennes makt ligger i att behärska grundstrukturen i en process som leder till bra föreställningar. Att regissören har kontroll betyder att han/hon tolkar manus, skaffar sig en vision, och styr huvudprocessen i en viss riktning. Vad regissören kontrollerar/har makt över är, till skillnad från ledare i andra organisationer, inte människorna utan strukturen runtomkring den kreativa processen som leder till ett gemensamt resultat – en föreställning.

"Man borde inte kalla dem för '*grown ups*', man borde snarare kalla dem '*given ups*'"

En tonåring om vuxna människor

8. Slutord

Teatermetaforen likställs med en kreativ process, som lyfter fram en process i skapande av en föreställning. Varje enskild produktion ses dock som en unik produktion, eftersom dess arbete inte är den andra lik. Men alla produktionsprocesser inom teater leder till ett resultat. Den bygger på mänsklig intuition och föds av planering. Den visar sig vara oemotståndlig och okontrollerbar, samtidigt som destruktiv och skapande. Den innehåller en oförutsägbar dynamisk kraft som har en förmåga att dra alla inblandade med sig.

Teatermetaforen belyser både lärande och åstadkommandet av ett resultat genom att helheten görs gripbar. Vi vill ändå påpeka att det metaforiska användandet av teatern och dess aspekter är beroende av att DU VILL ÖPPNA dina SINNEN och låta fantasin LEKA. Vi har tidigare påpekat att en metafor visar endast en del av "sanningen". Hur mycket beror på hur väl subjektet och metaforer interagerar. Olika metaforer tar fram olika aspekter av det subjekt som de appliceras på. Därför är att VILJA SE är en grundläggande förutsättning.

Vi har konstaterat att mycket av den moderna organisationslitteraturen förespråkar allt lösare organisationer med minimal mängd struktur just för att inte begränsa de professionella arbetarnas kreativitet. "Virtuella organisationer" är något som diskuteras en del om, där avsaknad av struktur och mycket frihet åt de anställda förespråkas. T ex har vi uppkomsten av dot.com företag på senare år. Teatermetaforen belyser emellertid motsatsen – STRUKTUREN SOM EN FÖRUTSÄTTNING FÖR KREATIVITET! Vi ser att strukturen inte påverkar kreativa processer negativt. Utan tvärtom, den erbjuder otroliga möjligheter.

I vilken verksamhet kan man på fyra dagar sätta in en helt ny medarbetare för att utföra någon annans arbete? Inga! – svarar ni. Fel! - säger vi. Vi kunde nyligen läsa om skådespelaren Fredrik Gunnarsons inbrott för sin hälseneskadade kollega, Kenneth Milldoff, i Shakespeares "*En midsommarnattsdröm*" fyra dagar innan premiär. Fredrik skulle vara ledig i ett halvår, men valde istället att spela både Teseus och Oberon i "*En midsommarnattsdröm*". På en journalists fråga om alla regiinstruktioner, positioner, och att lära känna sina karaktärer, hur skulle det bli med det? Svarar Fredrik: "Först och främst handlar det om att jag inte ska sänka några av mina kollegor!" Det påvisar att allas förståelse för dess struktur används i en enda riktning – i åstadkommande av resultat.

Deltagarna i den teatrala processen får ramar som de ska hålla sig till för att optimalt kunna använda sig av sin innovativa förmåga. Det är ledarens uppgift sedan att se till att medarbetaren förstår detaljerna och dess betydelse för förståelse av helhet. Här fyller ledarskapet inte endast en roll utan många olika roller. Här undermineras en annan utsägo: att ledarskap hanterar förändring medan management hanterar komplexitet. Ledarskapets relativ betydelse, framför allt inom professionella organisationer, verkar mer och mer handla om att kunna hantera ett komplext system – den kritiska produktionsfaktorn, hjärnkraft.

Nära kopplat till den innovativa förmågan inom ett ensemble arbete ligger fenomenet dialog. Att föra en dialog är en process i sig, där respekten för medarbetarna är en viktig förutsättning. Utan den är det omöjligt för dialogen att existera. Eftersom syftet med dialogen omintetgörs om du inte har en publik som verkligen vill lyssna och dela med sig av sina egna åsikter.

Feedback kräver precis som dialog struktur och systematisering. Men de har mer gemensamt än så, båda bygger på principen att deltagarna är villiga att lyssna och omvärdera sina gamla invanda tankar. Detta måste ske ofta och vara en naturlig del av arbetsprocessen. Både dialog och feedback fungerar som stöd för den kreativa processen och hjälp åt deltagarna att förstå delarna i sina arbetsuppgifter under genomförandet av uppdraget.

Teatermetaforen betonar behovet av att arbeta med scener i professionella organisationer, eftersom de ofta ställs inför mycket komplexa situationer och har svårt att på en gång greppa helheten. Att arbeta med scener innebär att man bryter ned helheten i mindre delar för att skapa struktur på arbetet samt minska komplexiteten. För att sedan bygga ihop helheten igen, som man nu ser med andra ögon (har ny förståelse för och nya innebörder). Okunskap hämmar kreativiteten och avsaktande av kreativitet hämmar lärandet, något som uppdelandet av en pjäs i scener motverkar.

I arbetet med scenerna blir människorna även sedda. Det behovet är något som vi påpekade i upptakten till vårt arbete. Människor har behov av att bli sedda, hörda och bekräftade. Här handlar det inte bara om att sätta människor i centrum, som Peters och Waterman (1982) beskrev utan att se till att individer som tror starkt på sina idéer får möjlighet att genomföra dessa. Så länge deras självvalda åtagande och engagemang främjar det gemensamma uppdraget eller verksamheten. För det behövs någon som står utanför och iakttar deras arbete för att sedan komma med nya impulser, en regissör.

Mintzberg (1998) väcker i sin artikel tanken om att det skulle finnas en ”guest manager”. En tanke som vi tycker skulle vara intressant att pröva, om managerns roll just skulle vara av en regissörs karaktär. Han/hon skulle endast få jobba efter teaterns kreativa process. Kom ihåg att regissörerna inte är anställda på teatrarna. De blir inhyrda för att leda en grupp människor i syfte

att åstadkomma ett resultat, en föreställning. Hans/hennes arbete leder till lärande som utvecklar de människor som stannar kvar i organisationen. Något som, enligt de Geus (1999), inte ska bortses ifrån eftersom: ”Inget lärande – snabbare död.”

Teatermetaforen visar på att det går att styra och generera resultat genom: att kontinuerligt förmedla en vision, finna sig i en struktur och ge skaparfrihet inom ramar för organisationens uppdrag – att utveckla både kapital, dvs. resultat, och mänskliga tillgångar. Att styra med vision, ramar och frihet betyder däremot inte att chefen/ledaren kan ställa sig helt och hållet utanför den kreativa processen. Tvärtom – de måste vara delaktiga i processen, för att se, höra och bekräfta att medarbetarna kan något. Att de äger en viss kunskap som är livsviktig för företaget. Vilket är en annan viktig lärdom som teatermetaforen ger oss.

Vi vill här instämma med Jim Collins (2001): för att åstadkomma resultat finns det bara en sak att göra – ”Det är hårt arbete som gäller”. Vi vill gärna se människor som *'grown ups'* och inte *'given ups'*. Som individer som vill skapa sig en framtid genom sina arbetsinsatser och känna sig som utvalda personer. För dem rekommenderar vi följande – gå ut och slit på era företag som regissören och skådespelarna sliter på scengolvet i skapandet av en föreställning. Det ger resultat! Betänk dock att jorden inte skapades på en dag!

8.1 Förslag till framtida forskning

Vi har endast skrapat på ytan på denna, i våra ögon, intressanta och lärolika metafor. Vi rekommenderar därför djupare studier inom alla områden som vi täckt, exempelvis:

- ”Fungerar ledarskapsstilen som finns inom teaterverksamheten även i andra organisationer?”
- ”Är struktur - en nödvändighet för kreativitet i alla typer av verksamheter?”
- ”Hur viktig är dialogen för skapandet av en gemensamförståelse?”

Givetvis finns det fler, och förhoppningsvis har ni hittat minst ett eget område som ni fann vara av intresse för just er, så lycka till med att utforska ämnet djupare!

9. Akademiskförteckning:

- Alvesson, Mats och Sköldberg Kaj, 1994, *Tolkning och Reflektion*, Lund: Studentlitteratur.
- Alvesson, Mats, 1998: "Kritisk Organisationsteori", *Organisationsteori på svenska*, Czarniawska-Joerges, Barbara (red.), Lund: Liber Ekonomi.
- Alvesson, Mats, 1999/4: *Methodology for Close up Studies – Struggling with Closeness and Closure*, Lund: Department of Business Administration, School of Economics and Management, Lund University, Institute of Economic Research Working Paper Series.
- Argyris, Chris och Schön, Donald A., 1974, *Theory in Practice: Increasing Professional Effectiveness*, California: Jossey-Bass, Inc., Publishers.
- Argyris, Chris, 1982, *Reasoning, Learning and Action; Individual and Organizational*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Argyris Chris, 1996, *Skilled incompetence, How organizations learn*, Starley, Ken (ed.), London: International Thomson Business Press.
- Argyris, Chris, 1999, *On Organizational Learning*, Oxford: Blackwell Publishers Ltd, Second Edition.
- Bach, Ellen, 1971, *Begreppet kreativitet. En genomgång av kreativitetsforskningens definitioner och teorier*, Stockholm: Wahlström & Widstrand.
- Beckett, John A., 1971, *Management dynamics: the new synthesis*, New York: McGraw-Hill series in management.
- Bengtsson m fl., 1998:1: *Möten på fältet. Kvalitativ metod i teori och praktik*, Lund: Sociologiska institutionen, Working Paper i Media and Communications studies, Lund University.
- Bergman, Ingmar, 1987, *Lanterna magica*, Stockholm: Norstedts Förlag.
- Bergensträhle, Christian, 2001: *Bygg en kreativ organisation*, PM Kompetens, nr 1, s. 42-44
- Bohm, David, 1985, *Unfolding Meaning. A weekend of Dialogue*, Great Britain: TJ Press (Padstow) LTd, Padstow, Cornwall.
- Bohm, David & Peat, David F, 1987, *Science, Order and Creativity*, Bantan Books, (övers. Gunnar, Gällmo, 1990, *Ordning och Kreativitet i liv och vetenskap*, Bokförlaget Korpen)
- Bohm, David, 1996, *On Dialogue*, Edited by Lee Nichol, London: Routledge
- Bolman, Lee G. & Deal, Terrence E., 1997, *Nya perspektiv på organisation och ledarskap: kreativitet, val och ledarskap*, Lund: Studentlitteratur
- Bryman, Alan, 1995, *Research methods and Organisation studies*, London: Routledge
- Bäck, Gunnar, 1992, *Ord och kött*, Göteborg: Bokförlaget Daidalos AB
- Collins, Jim, 2001: *Good to Great*, Tidning: Fast Company, oktober nummer

- Coopey, John, 1996: "Crucial gaps in 'the Learning Organization': Power, politics and ideology", *How organizations learn*, Starkey Ken (ed.), London: International Thomson Business Press.
- Czarniawska-Joerges, Barbara, 1992, *Styrningens paradoxer*, Stockholm: Norstedts Juridikförlag
- Czarniawska, Barbara och Sköldbberg, Kaj, 1996: "Organiserandet – en berättelse som sätts på scen" i Czarniawska, Barbara (red.), *Organisationsteori på svenska*, Malmö: Liber.
- de Geus, Arie, 1999: "Inget lärande – snabbare död", *Tidning: Personal och Ledarskap*, nr. 3, del 2, s. 28.
- Drucker, Peter F., 1975, *Organisation, ledning, ansvar*, Stockholm: LiberFörlag.
- Edmondson, Amy & Moingeon, Bertrand, 1996, *When to Learn How and When to Learn Why, Organizational Learning and Competitive Advantage*, London: SAGE Publications Ltd.
- Ekvall, Göran, 1988, *Förnyelse och friktion: Om organisation, kreativitet och innovation*, Borås: Natur och Kultur
- Fritz, Robert, 1987, *Minsta motståndets väg (Originalalets titel: The Path of least Resistance)*, Malmö: Almqvist & Wiksell
- Granberg Otto & Forsberg Barbro, 1999: *Teorin om lärande organisation möter nya utmaningar*, *Tidning: Personal och Ledarskap*, nr. 5
- Jackall, Robert, 1988, *Moral Mazes*, Oxford: Oxford University Press, Inc.
- Katzenbach, Jon R. och Smith, Douglas K., 1993: *The Discipline of Teams*, Harvard Business School Press.
- Lampel, Joseph, 1998, *Towards the Learning Organization*, Strategy Safari, London: Prentice Hall.
- Lundin, Rolf A., 1998: "Temporära organisationer", *Organisationsteori på svenska*, Czarniawska-Joerges Barbara (red.), Lund: Liber Ekonomi.
- Löwendahl, Bente, 1997, *Strategic Management of Professional Service Firms*, Copenhagen: Handelshögskolans Förlag, Business School Press.
- Mangham, Iain L. & Overington Michael, 1987, *Organizations as theatre*, Chichester: Wiley.
- Mangham, Iain L., 1986, *Power & performance in Organizations*, Oxford: Basil Blackwell Ltd.
- Mintzberg, Henry, 1998, *On Managing Professionals*, Harvard Business Review, Nov-Dec.
- Morgan, Gareth, 1980, *Paradigms, Metaphors, and Puzzle Solving in Organization Theory*, *Administrative Science Quarterly*: vol. 25, Nr. 4, Dec.
- Morgan Gareth, 1980b, *stycket är baserat på: Paradigms, Metaphors, and Puzzle Solving in Organization Theory*, *Administrative Science Quarterly*: vol. 25, no. 4, Dec.

- Morgan, Gareth, 1999, Organisationsmetaforer, Lund: Studentlitteratur.
- Nonaka Ikujiro, 1994, A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation, *Organizational Science*: vol.5, no.1, Feb.
- Nonaka Ikujiro, 1996: The knowledge-creating company, How Organizations Learn, Starkey Ken (ed.), London: International Thomson Business Press.
- Olausson Ingrid, 1988: Från en serie artiklar i Svenska Dagbladet om David Bohms tankar om dialog och processer under en konferens i Hyssna i juli 1988. Stockholm: Svenska Dagbladet, den 1, 2, 3 och 5 augusti 1988.
- Pedler, Mike, Burgoyne John, Boydell, Tom, 1997, *The Learning Company: a strategy for sustainable development*, New York: The McGraw-Hill Companies.
- Persson Mats, 1988: Platons grotta och det filosofiska livet, *Tidskrift: Dialoger*, nr 45.
- Peters, Thomas J., Waterman Jr, Robert H., 1982, *In search of Excellence – Lessons from America's Best-Run Companies*, New York : Harper & Row Publishers.
- Romell, Dag, 1974, *Kreativitet – en outnyttjad resurs*, Malmö: LiberLäromedel.
- Sandberg, J. & Targama, A., 1998, *Lednig och förståelse*, Lund: Studentlitteratur.
- Senge, Peter M., 1990, *The Fifth Discipline*, United Kingdom: Doubleday.
- Senge, Peter M. m fl., 1994, *The Fifth Discipline Fieldbook, Strategies and Tools for Building a Learning Organization*, New York: Currency Doubleday.
- Senge, Peter M, 1996: ”The leader’s new work: Building Learning Organizations”, *How Organizations learn*, Starkey Ken (ed.), London: International Thomson Business Press.
- Sjöstrand, Sven-Erik, 1998: ”Företagsledning”, *Organisationsteori på svenska*, Czarniawska-Joerges, Barbara (red.), Lund: Liber Ekonomi.
- Strasberg, John, 1996, *Accidentally on Purpose: Reflections on life, acting, and the nine natural laws of creativity*, New York: Applause Books.
- Wiberg, Otto, 2001: Att förändra företag från Good to Great. *Tidningen PM kompetens*, nr. 1.
- Wilhelmson, Lena, 1998:16, *Lärande dialog*, Stockholm: Arbete och Hälsa vetenskaplig skriftserie, Arbetslivsinstitutet.
- Östen, Suzanne, 1989: ”Makten på en teater”, *Maktens former*, Hirdman, Yvonne (red.) Stockholm: Carlsson bokförlag