

# NÅR logikkerne braser sammen, må vi lade kreativiteten træde frem og lade den lede os



Tekst: Karen Marie Fiirgaard, erhvervspsykolog

At det kreative benspænd skaber fællesskab og bevægelse i tankerne er en gammel nyhed. Men hvordan kan vi invitere kreativiteten indenfor i HR-arbejdet, så det skaber varig værdi og ikke bare bliver en "sjov og anderledes oplevelse"?

Der er mange veje. Denne artikel sætter fokus på, hvordan teknikker fra improvisationsteater kan anvendes i ledelsesudvikling for at fremme fleksibilitet, spontanitet og en kreativ tilgang til problemløsning. Men ikke bare det. Improvisationsteknikkerne kan hjælpe os til at blive gode til at stå stærkt i det, der kommer lige nu og her. Det, som vi ikke havde forudset og derfor heller ikke forberedt os på.

For det handler ikke kun om at overleve her og nu. Godt og bæredygtigt HR-arbejde handler også om at give ledere værktøjer til ikke blot at overleve, men at trives i moderne organisationsmiljøer, hvor evnen til hurtig tilpasning er nøglen til trivsel og succes.

I improvisationsteater findes der ikke noget manuskript, (så var det jo ikke improvisation), så skuespillerne skal selv opfinde stykket undervejs. Det betyder, at de skal "serve" gode replikker til hinanden, og de skal gribe det, der kommer – uden forbehold og bare respondere.

Så hvis du skal træne ledere, der skal håndtere deres evne til at håndtere hurtige forandringer og uforudsigelige situationer effektivt, kunne det måske være interessant for dig at læse med her.

*"The improviser has to understand that his first skill lies in releasing his partner's imagination."*

Citatet er fra Keith Johnstone, skuespiller og lærer og "the grand old man", når det kommer til improvisation og improvisationsmetoder. I min reol står hans bog "Improvisation", som jeg købte engang i 1990'erne og har brugt lige så flittigt som bøger om personligt lederskab, bøger om ledelse og organisationsudvikling og bøger om erhvervspsykologiske teorier og modeller.

## Behovet for at kunne improvisere

Covid 19-pandemien aktualiserede i dén grad behovet for improvisation, både i min egen virksomhed og i de virksomheder, jeg arbejdede med under coronapandemien. Når logikkerne rundt om os brød sammen, og vi stod i ukendt land, blev evnen til at improvisere og åbne op for kreativitet, eksperimenter og nytænkning, en vigtig faktor for at lykkes. Men én ting er evnen – noget andet er modet til at improvisere!



Så i 2020 læste jeg flittigt i Johnstones bog, og jeg brugte flittigt mit netværk af skuespillere og andre kunstnere til at improvisere i det ukendte land, hvor det ikke fandtes nogen drejebog, men til gengæld få mængder af usikkerhed.

Postcorona er som præcorona, en tid præget af hastig acceleration, præget af konstant forandring og acceleration står ledere ofte over for udfordringer uden klare retningslinjer eller forudgående drejebøger.

Implementeringen af nye teknologier og nye strategier i virksomheder kræver en ledelsesstil, der kan navigere gennem usikkerhed og spontane udfordringer. 40-teknologerne vokser eksponentielt, og ingen kan forudsige, hvad de kan om et år – og det kalder på improvisation.

Ledere i dag står ofte uden drejebog, og ofte er det en tabt kamp på forudsigtse, hvad der sker i næste uge. Lur mig om ikke resiliensbegrebet kommer i fokus igen – altså evnen til at være beredt på det, der kommer, som man ikke ved hvad er, før det kommer og respondere hensigtsmæssigt.

Ofte hører jeg sætningen: "Jaaneeh, vi lægger jo skinnerne, mens vi kører", i en eller anden variant.

## Men hvorfor improvisationsteknikker i udviklingen af det personlige lederskab?

Jeg har selv brugt improvisationsteater et ual af gange, når opgaven kaldte på, at mange forskellige mennesker skulle forstå hinandens perspektiver på værs af interessel. Improvisationsteknikker lokker humoren frem, og humoren er en slags menneskelig Bannselne, et blodgæringsmiddel for relationer.

Hvordan kan vi så bruge improvisationstræningen som værktøj i udviklingen af det personlige lederskab?

Lad mig starte med "hvorfør"er fra overskriften. Når vi improviserer (og det gør vi jo mange, mange gange i løbet af en dag), stiller vi ego et i baggrunden og står lidt såbare og fløende. Det vel-førbredte og velpolerede er væk, og lige der er vi mærkbare for de andre. Når den velpolerede facade er væk, så er der fri adgang til "mig, som jeg er" – jeg er mærkbar. Når vi er mærkbare, bliver det langt nemmere at forbinde sig til os, end når vi fremstår vel-polerede og psykologisk photoshoppede med et ego, der skygger for umiddelbarheden og sårbarheden.

Når vi improviserer, så træner vi vores kreativitet, intuition og vores evne til at "læse" mellemmenneskelige reaktioner. Krop-pen husker det, vi har lært, og det dukker op, når vi får brug for det igen. Når vi træner improvisation, så lærer vi med kroppen, følelsene, sanserne og hjernen på samme tid.

Før vi dykker ned i specifikke improvisationsteknikker, er det vigtigt at forstå, hvordan og hvorfor usikkerhed og rådvildhed opstår i ledelseskontekster. Det er følelser, der kommer på besøg ved hastige forandringer, manglende information eller uventede udfordringer, hvor traditionelle ledelsesværktøjer ikke længere er tilstrækkelige. Improvisationstræning kan tilbyde værktøjer til ikke blot at håndtere disse situationer, men også at trives i dem.

"Jeg har aldrig prøvet noget lignende før," sagde han og kiggede på mig. Jeg forstod ham godt. Virksomheden var under overtagelse af nye ejere, den tidligere direktion var blevet afskediget, og nu stod mellemlederne og skulle skabe ro og en form for stabilitet. I en organisation, der hele tiden ændrede sig, og hvor de nye beslutningstagere sad langt væk, skulle mellem-lederne dagligt improvisere og gøre sig til, hvilke løsninger der kunne falde i god jord hos de nye direktører, som de endnu ikke kendte. Sådanne situationer inviterer ofte usikkerhed og en grad af rådvildhed indenfor i ledelsesrummet.

Eksemplet overfor er heldigvis ikke dagligdag, men vi kommer ikke udenom, at moderne ledere genkender elementer af kompleks og uforudsigelige situationer, hvor det kan være yderst vanskeligt at konsekvens-beregne egne beslutninger.

Keith Johnstones arbejde med improvisationsteater er en invitation til at overføre spontantet og kreative indfald fra scenekunsten til lederens daglige liv. Improvisationstræning hjælper ledere med at udvikle den fleksibilitet, kreativitet og spontanitet, som er nødvendige færdigheder i et lederliv, hvor nye og ukendte situationer ankommer uden en drejebog.

Nedentor er en række "hvordan'er", som kan danne grundlag for din egen lyst og inspiration til at invitere improvisationsteknikkerne og skuespillernes faglighed ind i jeres lederudviklingsprogram.

Jeg brugte det i Aarhus Kommune, hvor vi udviklede ledere til at skabe gode sygefraværsamtaler. Forleden dag talte jeg med lærke Berg, som er Head of Group HR, Leadership & Culture hos C.F. Møller Architects. Hun har også gjort brug af en skuespiller i udviklingen af ledere, og vi havde samme gode erfaring, som understøttedes af evalueringer-ne af de respektive forløb. Deltagerne husker, hvad de har lært – og de bruger det!

## Eksempler på improvisations-teknikker til at skabe dynamik, spontanitet, accept og tryghed

Då jeg skulle skrive denne artikel, talte jeg med skuespillerne Henrik Krogh og Anne Birgitte Lind. Sammen med dem har jeg gennem årene nydt at sammenslekte min og deres faglighed i kreative løsninger såsom at kvalificere den svære samtale, at finde veje til forståelse og samarbejde mellem slobere og meget forskellige grupper af borgere og senest at arbejde med implementering af AI og RPA.

Nedenfor giver jeg fire eksempler på, hvordan improvisationsteater kan give noget ekstra, som ikke er indlejret i en erhvervspsykologisk værktøjskasse.

### 1. Statusspil

I improvisationsteater er status et nøgleelement, hvor deltagerne øver sig i at skifte mellem høj og lav status for at påvirke udviklingen i en improviseret sketch. Sketchen kan f.eks. handle om, at person A forsøger at tromle et synspunkt gennem overfor person B. Person A har dermed erobret en højere status end person B, og det er så person B's opgave, at få vendt statusherket, så person B får den højeste status.

I en improviseret dialog skal man sige "ja til de indfald, man får, og droppe alle krav om at sige noget smart og originalt. Man skal simpelt hen bare sige det, som falder en ind, og bruge det til at brodere videre på. Vi bruger ikke vores logiske del af hjernen, men dermod den kreative og intuitive del. Vi læser situationen lynhurtigt og ubewdgt, mens vi forsøger at vende status rundt.

Øvelsen har IKKE til formål, at man skal lære at få status ved at tage den fra andre. Øvelsen har dermod til formål at lære os at navigere i sociale dynamikker og fremme kreativ problemløsning. Den kan også bruges til at hjælpe ledere med bedre at læse og reagere på dynamikker i teamet. Statusspillet er således bare et middel til at nå et mål.

Ved at øve statusmanøvrer gennem improvisation kan ledere blive mere bevidste om, hvordan de projicerer autoritet eller abenhed ind i forskellige situationer, og denne bevidsthed kan være ubrye hjælpsom i situationer, hvor logikkerne byder sammen eller kommer under pres, og situationen derfor kalder på hurtigt at generere nye ideer og løsninger, når logikker bræser sammen, standardprocedurer falder bort, og der ikke er nogen drejebog.

### 2. Spontanitetstræning

At være spontan er essentiet i improvisation, og det træner evnen til hurtigt at reagere på uventede hændelser eller andres forslag og input til løsning af situationer.

Gennem spontanitetstræning kan ledere udvikle en evne til hurtigt at generere nye ideer og løsninger, når logikker bræser sammen, standardprocedurer falder bort, og der ikke er nogen drejebog.

Forestil dig f.eks. en leder, der står over for en pludselig teknisk fejl under en vigtig produktlancering. Det kunne være en automatiseret handling at falde tilbage på standardproceduren, men det vil ikke hjælpe ham, så i stedet bruger han spontanitetstræning. Lederen samler sit team til en hurtig brainstorm-session, hvor alle opfordres til at komme med uindledbare, intuitive løsninger. De anvender tekniikken "første indfald er bedst" og prioriterer at handle hurtigt fremfor perfekt. Lederen åbner op for spontante-tæten og inviterer til kreative og effektive løsningsforslag.

### 3. Accept, og byg videre ("Yes, and...")

En grundlæggende regel i improvisation er, at man accepterer, hvad ens partner tilbyder og bygger videre på det. Man siger "ja", til det, der kommer. Når vi siger "ja", til det, der opstår, så skaber vi et flow af ideer og minimerer blokeringer.

I ledelse kan denne teknik anvendes til at fremme en kultur af samarbejde, psykologisk tryghed og innovation, især når man står overfor komplekse problemer uden en klar drejebog.

Under et strategiplanlægningssmøde foreslår et team-medlem en uortodoks idé til at øge kundetilfredsheden. I stedet for at afvise ideen anvender lederen "Yes, and..."-teknikken ved at anerkende forslaget og tilføje yderligere tanker til idéen. Lederen siger: "Ja, og hvis vi kombinerer din ide med vores nuværende markedsstrategier, kunne vi måske skabe en mere personlig kundeeoplevelse."

Denne tilgang opmuntrer til yderligere ideer og samarbejdsstrategi, hvilket fører til en mere omfattende og nykabende strategi.

Nogen af det vigtigste, man skulle kunne som leder, er at kunne rumme fejl. Det bliver endnu bedre, når man kan bruge fejlene som en ressource.

### 4. Fejl som ressourcer

Improvisationsteater bliver fejl ofte set som muligheder for at skabe noget nyt og uventet.

Fra improvisationsteatret kan vi lære at omfame fejl, så fejl kan blive en integreret del af lærings- og innovationsprocessen. Det har den bieferkt, at det skaber psykologisk tryghed og en mere modstands- og tilpasningsdygtig organisation.

I en ny produktudviklingsproces indtræffer en fejl i designet, som i første omgang synes at være en stor tilbageslag. Lederen vælger imidlertid at se denne fejl som en ressource. Ved at analysere, hvad der gik galt, identificerer teamet et underliggende problem, som ingen havde bemærket. Denne opdagelse fører til en designforbedring, der ikke kun retter fejlen, men også forbedrer produktets samlede ydeevne og holdbarhed. Lederen bruger fejlen som en læringsmulighed, hvilket styrker teamets problem-løsningsfærdigheder og innovationsevne.

I en tid, hvor vi taler om accelerationssamfund og eksponentiel vækst indenfor AI, så bliver forudsigeligheden mindre. Fremtiden kalder i mindre grad på, at vi bruger store ressourcer på minuts planlægning, og i højere grad, at vi er trænet i at stå stærkt i det, der kommer. Vi ved ikke HAAD, der kommer, men vi ved, at det kommer. Når det kommer, er det godt at kunne stå stærkt i en situation uden manuskript og have modet til at sige "ja", at kunne lokke kreativiteten frem i de andre, at kunne skabe rum til spontanitet og ikke mindst at kunne se fejl som en ressource.

#### Kilder:

Keith Johnstone: Impro – Improvisation og teater, Hans Reitzels forlag, 2005.

Interview med skuespiller Henrik Krogh.

Interview med skuespiller Anne Birgitte Lind Feigenberg.