

Ledelsesperspektiver i scenekunstneriske processer

En undersøgelse af nødvendigheden af at udvikle og udfolde en forståelse for procesdesign



”Psyken tænker i billeder, men for at kommunikere med et andet menneske, må vi først omforme billedet til tanker, dernæst tankerne til sprog. Denne vej fra billede over tanker til sprog er lumsk. Man mister altid noget undervejs: billedets tætte fnuggede væv af betydning, dets uforlignelige plasticitet og elasticitet, dets subjektive, sværmeriske følelsesnuancer - alt dette går tabt, når billedet presses ned i sproget.

Derfor forsøger forfattere at kommunikere selve billederne videre. Ved hjælp af associationer, metaforer og sproglige virkemidler, prøver de at fremkalde et lignende billede hos modtageren. Men i sidste ende må de altid erkende, at deres midler ikke slår til. Hør blot Flauberts klagesang i madame Bovary:

Sandheden er, at det, som sjælen er fuldt af, til tider løber over i de huleste fraser. Ingen kan nogensinde finde præcist udtryk for sine behov, tanker eller lidelser; vi higer efter at skabe musik, som vil bevæge stjernerne, men vores sprog er som en revnet gryde: de rytmer, vi hamrer på den, er så primitive, at bjørnene kunne danse til dem.”

Yalom, Irwin D. (1994) *Kærlighedens bøddel*. S 242, Reitzels forlag A/S,

Indholdsoversigt:

Opgavefokus:

- Konflikter på færde s.4
- Metode s.5
- Afrunding s.5

Introduktion og baggrund: 6 -7

- Baggrund s.6
- Undervisningsområder s.6
- Instruktørens udfordringer s.6 -7

Kapitel 1

Institutionsteatret - hierarkisk struktur s 9 – 27

Forberedelsen s.9 -14

- Kontekst s. 9
- Research s. 10 -11
- **Research områder**
- Dramtikkens.12
- Analyse s.12
- Koncept s. 12
- Karaktererne s 12
- Form genre og spillestil s. 13
- Udforskning s 13
- Procesdesign s 13
- Personlig motivation s. 13
- Nutid relevans s 14
- Instruktøren og scenografen side 14 -15

Prøverne s 16 -

- Prøverummet s. 16
- Faser i Iscenesættelsen sammenholdt med situationsbestemt ledelse. S. 17-20
- **Praksiseksempel 1** Jeanne d’Arc på Odense Teater s 20 – 22
- Refleksion over forløbet s. 22-24
- **Praksiseksempel 2** Koldere end her på Teamteatret 2009 s. 24 -26

- Proces design 1 s. 26 -27

Kapitel 2

Dokumentarteater – teamarbejde s. 28 - 35

- Konteksten s 29
- **Praksis eksempel 3 § 50 Anbragt 2017 s 29 -30**
- At skabe ejerskab s. 31
- Tekst udvikling s. 31
- Dramaturgisk proces. S. 32 -33
- Teamsamarbejde. S 33 -34
- Procesdesign 3 og refleksion s 35

Kapitel 3

Devising – en kollektiv proces? S 36 - 40

- Kunstnerisk respons s.36 - 38
- De stramme rammer>frihed s. 38
- Ramme betingelser grundlaget for Kunstnerisk Respons s 38-39
- **Praksis eksempel 4 - undervisningsformat på DDSKS for instruktørers s.39 -41**
- Procesdesign 4 og refleksion s. 41

Kapitel 4

Kunstneriske udviklings virksomhed (KUV) – en proces undervejs s 42 - 48

- Hvorfor KUV? s 42
- **En fremtidig erfaring – med afsæt i modningsprojekt Human Migrations.42 - 44**
- Undersøgelsesdesign s. 45 - 47
- Procesdesign s 48

Afrunding: s. 49 – 53

- Erfaringer med procesværktøjet gennem arbejdet med opgaven.
- Hvilke muligheder giver proces bevidstheden
- Implanteringsmuligheder i undervisning og branche.
- Nye kunstneriske udtryk gennem proces?

Litteratur og referencer s 54

Konflikter på færde

Yaloms ord om den næsten umulige formidling af psykens billeder der går tabt i sproget, oplever jeg som en klar metafor over en iscenesættelsesproces. Et arbejdsrum fyldes med et utal af drømme om materialets potentiale. Mennesker, hvor mange ikke tidligere har arbejdet sammen, skal nu formidle disse tanker og drømme om et værk og ønsker om en proces, til hinanden.

Jeg oplever, at instruktørens arbejde er fyldt af konflikter og uvidenhed om det, vi har til fælles gennem al den tid, man arbejder med en iscenesættelsesopgave. Fra første møde med opdragsgiver og medvirkende ligger især en manglende forventningsafstemning til grund for dette. Særligt et fænomen gør sig gældende, og det er konflikten mellem behovet for at vide eksakt hvad værket er skabt af og nødvendigheden for at stille sig i et åbent undersøgelsesrum.

Jeg vil i denne opgave undersøge, hvordan det kan blive muligt at skabe en bedre praksis gennem et tydeligere procesdesign. Jeg kigger på forskellige ledelsesprocesser, som de ser ud fra de forskellige perspektiver, min empiri er hentet fra. Empirien er mine erfaringer fra et liv som professionel instruktør og fra en undervisningspraksis.

Jeg vil i min opgave beskæftige mig med ledelselementerne i den scenekunstneriske proces, som de manifesterer sig gennem de forskellige faser i arbejdet. Gennem en undersøgelse af disse faser og i en refleksion sammen med teoretikere som bl.a. Karl Weick, Ralph Stacey, Ole Fogh Kirkeby, Jan Molin og Ib Ravn vil jeg prøve at forstå de byggeklodser, en proces er dannet af og få øje på mulige årsager til konflikter.

Målet med denne opgave er at udvikle en procesdesignmodel til at kunne fordybe sine samtaler om, **hvordan** vi arbejder sammen, så det kommer til at fylde lige så meget som, **hvad** vi skal skabe.

Jan Molin skriver i nedenstående citat om ledelse og ledelsesudvikling.

”Når det er interessant at adressere fænomenet ledelsesudvikling skyldes det antagelsen om, at ledelse spiller en afgørende rolle for virksomhedens performance. Udvikling af ledelse handler således om at øge betingelserne for, at virksomheden hensigtsmæssigt og effektivt identificerer og varetager de mål og opgaver, som er dens raison d’être. Ledelsesudvikling er derfor ikke udvikling af ledere. Ledelsesudvikling er udvikling af virksomhedens ledelsesprocesser. Virksomhedens ledelsesprocesser er på denne måde omdrejningspunktet og udpeger den afgørende sammenhæng mellem ledelse og organisering.”

Molin, Jan (2003) - Organisation og ledelse – i et udviklingsperspektiv ”Leading capacity” CBS-handelshøjskolen, København

Jeg er meget enig med Molin i denne betragtning, idet jeg oplever, at virksomheden i min forståelse, er sammenlig med en iscenesættelsesproces. En iscenesættelses proces er sammenlignelig med et helt forløb at en virksomheds liv. Den etableres, producerer resultat og viden samt arbejder med forskellige ledelsesprocesser. For hver ny iscenesættelse skal der opfindes og forhandles en fælles forståelse og enighed frem, om de processer der skal til for at frembringe et resultat. Det er en virksomhed hvor mange af de mange involverede aldrig har

arbejdet sammen før. Jeg oplever, at vi alle træder ind i den nye iscenesættelsesproces, medbringende mange forskellige praksisser og præferencer. Heri ligger roden til mange misforståelser og konflikter.

Metode

Jeg vil gennem fire forskellige slags iscenesættelsesprocesser, jeg har erfaring med, sætte rammen for min undersøgelse. Det gør jeg ved at kigge på helt konkrete oplevede nedslag, en gennemgang af procesfaser og en refleksion over styrker og udfordringer i de forskellige processer. De fire nedslag udgør:

- Institutionsteateret i en fortolkende proces.
- Dokumentarteatret, hvor personlige fortællinger udvikles af ikke-professionelle.
- Devising teatret, specifikt kunstnerisk respons - en metode jeg har udviklet til materialegenerering.
- Et forskningsprojekt, Kunstnerisk Udviklings Virksomhed (KUV), hvor jeg står midt i processen.

Jeg vil specifikt kigge på de fire nedslag gennem et helt nyudviklet værktøj, jeg har designet, til at kunne planlægge sin proces på en gennemtænkt måde. Gennem værktøjet afholdes der samtaler med de deltagende parter, og gennem samtalerne bliver man i stand til at forventningsafstemme.

I denne opgave kommer det Procesdesign til at afslutte hver afsnit, hvor jeg anvender dem til at analysere de forskellige processer.

Jeg vil inddrage tidligere udviklede ideer og tanker, herunder materiale fra eksamensopgaver, hvor jeg enten har omformuleret det eller citerer mig selv. Det gør jeg fordi afsættet er hentet fra viden akkumuleret over et langt arbejdsliv, hvor jeg, især på det seneste, har været i gang med at formulere og samle min viden.

Afrunding

Jeg vil i min afrunding sammenligne de fire forskellige procestyper der er beskrevet i praksiseksemplerne. Jeg vil reflektere over procesdesignværktøjets muligheder, og forstå hvad det betyder, samt undersøge hvordan det kan anvendes i et læringsperspektiv. I tillæg til dette hvordan det kan medvirke til en dialog med den etablerede branche, om et højnet fokus på tilrettelæggelse af vores scenekunstneriske processer herunder prøveforløb. Slutteligt vil reflektere over, om det at udvikle procesforståelsen også medvirker til at forny scenekunsten.

Introduktion og baggrund:

Baggrund

Jeg er uddannet fra Statens Teaterskole i 1989 på instruktøruddannelsen. En uddannelse der favoriserede en positionering af instruktøren i toppen af hierarkiet. Forstået som den der får det uddelegerede ansvar for en iscenesættelse, udviklede konceptet for en forestilling alene. De øvrige kunstneriske samarbejdspartneres væsentligste funktion var at understøtte dette koncept.

Gennem min karriere har jeg iscenesat mere 60 forestillinger på de danske scener, alt fra opera til radiospil, klassiske stykker over ny skrevet dansk og udenlandsk dramatik og dokumentarteater – fra små scener til de store teatre. Jeg iscenesætter en forestilling om året ved siden af min fuldtidsstilling på Den Danske Scenekunstskole (DDSKS), hvor jeg er linjeansvarlig for instruktion, samt ansvarlig for nogle af skolens fagelementer på såvel afdelings-, uddannelses- og linje-niveau. Jeg gennemfører planlægning, koordinering, samt evaluering af disse fagelementer.

Kunstnerisk udviklingsarbejde (KUA) er et fagområde, jeg har udviklet sideløbende med udviklingen af KUV (kunstnerisk udviklingsvirksomhed). Her er det den forberedende undervisning, der sætter den studerende i stand til selvstændigt at gå til en opgave: Udvikle og formulere et projekt og beskrive det. Definere arbejdsmetoder, sætte det i kontekst, dokumentere på innovative måder, reflektere undersøgelsen og præsentere det på kunstneriske måder, f.eks. ved at tænke deres refleksionsfremlæggelse som et værk i sig selv.

Undervisningsområder

Mine undervisningsområder er fokuseret omkring: Instruktionsmetoder, researchmetoder, tekstanalyse, procesdesign, facilitering af kunstneriske processer, respons og feedback teknikker, samt kunstnerisk respons, et undervisningsforløb, jeg har udviklet gennem de seneste år. Desuden har jeg vejledt på projektforbøb af både faglige og selvstændige (KUA) projekter.

Ved siden af undervisningen på DDSKS har jeg undervist på RMC i performativitet, bevidstgørelse af det narrative lag i det musiske udtryk og kommunikation med publikum.

Instruktørens udfordringer

Instruktøren fungerer altid i en ledelses position, den kan variere alt efter hvilken del af branchen man opererer i. I den eksisterende institutionsteaters gren af branchen er en iscenesætter, der er velfunderet i sit håndværk, og som vil fortælle vedkommende historier og med gode evner til at lede sine visioner ud i livet, ofte nok.

I lang tid har det at fortolke og udvikle det klassiske, såvel som det nye repertoire, formmæssigt og indholdsmæssigt, været dér udfordringen lå. Denne tilgang er indlejret i et hierarkisk mønster,

hvor dramatikeren/instruktøren/og til dels scenografen har været de konceptturende kunstnere. De øvrige kunstners opgave har været realisere det allerede udviklede koncept.

Det kunstneriske kollektiv, den kollektive kunst, - som det eksempelvis ses i moderne dans og det tidligere røde rum på det Kongelige teater viser nye retninger. Hvordan man skaber iscenesættelse, der er gode til at facilitere processer, hvor værket samskabes, og alle involverede parter kompetencer og meddigtning kan finde sted.

Kapitel 1

Institutionsteatret – en hierarkisk ledelsesstruktur

Den filosofiske ledelsescoaching er en naturlig del af efterspørgslen efter mere personlig og personrettede ledelse er en radikal dialogisk ledelse, som vi ser i disse år. Den følger som strategisk konsekvens af det ekstreme behov for intelligent og seriøs ledelse gennem værdier, der er produktet af de nye ledelsesbehov:

- At lede dem, der skal lede sig selv
- At lede ligemænd
- At lede eksperter
- At styrke og styre åbne opgaver
- At lede operative fællesskaber
- At udnytte begivenheder optimalt
- At muliggøre Brugerdrevet innovation
- At sætte kunden i centrum.

Fogh Kirkeby, Ole, (2008) Protreptik – filosofisk coaching i ledelse, S.27 Frederiksberg, forlaget samfundslitteratur

Jeg drømmer om at kunne være den leder, som kan navigere i det mangfoldige felt af opgaver som ledelse består af, sådan som Ole Fogh her beskriver det.

Jeg oplever, at der i en iscenesættelsesproces findes en mangfoldig forståelse af, hvordan sådanne ledelsesprocesser er struktureret, og hvem der styrer eller bestemmer i disse processer. Ikke mindst hvad der skal til for, at det fører til et vellykket og unikt resultat.

I det institutionelle teater findes der praksisser, der især er præget af en udtalt hierarkisk struktur, som kommer af at den som tilbyder dig opgaven – i dette tilfælde en teaterchef, har en stor dominans, tydelige ønsker og stor indflydelse i forhold til, hvordan proces og produkt tilrettelægges og udformes.

Han vil gerne have meget kontrol med resultatet, som helst skal styre mod et bestemt produkt, som i høj grad er identisk med en allerede kendt type forestillinger og tidligere praktiserede processer.

I denne kontekst er ansvaret for produktionen uddelegeret til instruktøren, der er den øverste i hierarkiet.

De fleste, der arbejder med teater, er i en skrøbelig position, som en den store gruppe af freelancearbejder uden sikkerhed. Man er ikke bedre end den sidste forestilling eller den sidste præstation, og derfor er kampen for at lykkes, til hver forestilling man laver, enorm stor. Angsten, der opstår for at mislykkes under en proces, oplever jeg, kan overskygge rejsen mod det fælles mål.

They were playing themselves in the anticipated situation rather than finding themselves in the emerging situation.....

I am not trying to hold up spontaneity as an ideal of prescription, rather to point out that the experience of feeling more than spontaneous, more or less 'at risk' being more or less 'present' as participant in evolving situations is crucial in human communicative action

Shaw, Patricia in Stacey, Ralph, (2006) *Experiencing risk, spontaneity and improvisation in organizational change working live s.10 -11, Abingdon, Routledge.*

Forestillingen om, at alt er planlagt på forhånd, alt er nøje tilrettelagt, som en ingeniørs detaljerede bygningstegning, er tit et ønske hos en del af de involverede medvirkende i en proces. Det gør næsten arbejdet med at holde sig åben som værende altafgørende, som Patricia Shaw her nævner, umulig.

Ønsket om at vide alt på forhånd er dominerende hos især den produktionsmæssige side af et teater, som ønsker, at planerne kan være færdige, så de kan bygge scenografi og sy kostumer. Og det er da også nødvendigt at respektere de forskellige deadlines, der findes inden for de respektive fagligheder.

Men jeg oplever, at der er en iboende konflikt i det nøje tilrettelagte, som arbejder imod det, som er kunstens natur, nemlig at få lov til at udvikle sig uden at vide præcis, hvor den bevæger sig hen. På en gang ikke at være i kontrol, men heller ikke at være uden for kontrol og finde den balance i det improvisatoriske, er kernen i at udvikle interessant materiale til en forestilling.

FORBEREDELSEN

Kontekst

Hvor begynder en opgave for en instruktør. Hvis det er en opgave, der bliver tilbudt, er det ofte en direktør, der ringer og giver tilbuddet, det vil sige, at man er den første kunstnerisk medarbejder, der bliver sat på projektet. Herefter følger en lang proces, hvor man gennem samtaler definerer hvad instruktørens opgave er. Hvilket stykke skal iscenesættes? Hvad er baggrunden for at dramaturgiatet har valgt det? Hvad ser teaterchefen som væsentligt? Hvordan belyser det samtiden? Skal der være en pause i forestillingen? Hvilke slags publikum henvender det sig til? Hvad er det for en æstetik teateret har? Hvilken genre - er det en komedie eller tragedie? Hvor frie rammer har man til at bearbejde stoffet?

Det er også en mulighed at henvende sig til teater med en idé, og hvis det vækker interesse, kan man evt. få lov til at iscenesætte sin idé. Det er dog mere undtagelsen end reglen.

Under alle omstændigheder påbegyndes nu en længere dialog med den pågældende teaterdirektør og dramaturgiatet, teatrets tekniske chefer. Her begynder også en ansættelsesproces af eksterne kunstneriske samarbejdspartnere.

Alt afhængig af, om man er på et ensembleteater eller et teater, hvor man har mulighed for at ønske freelance skuespillere, begynder en dialog sammen med teaterdirektøren om, hvilke skuespillere der skal medvirke i forestillingen. Jeg oplever sjældent, at man er enige. Ofte vil et teater gerne have skuespillere, som sælger billetter, det vil sige kendte skuespillere, som optræder på TV eller i film. Og som instruktør vil jeg meget hellere finde en, der passer til min fortolkning af

rollen, og som har en nysgerrig undersøgende tilgang til en prøveproces og ønsker at være med til at udvikle.

In this writing Elias has explored to the emergence of civilizations as we know it and for him power is essential in understanding this: We depend on others; others depend on us. In so far as we are more dependent in others than they are on us, more reliant on others than they are on us, they have power over us, whether we have become dependent on them by their use of naked force or by our need to be loved, our need for money healing, status a career, or simply for excitement

Henry Larsen in Stacey, Ralph, (2006) Experiencing risk, spontaneity and improvisation in organizational change working live s 59, Abingdon, Routledge.

Som Henry Larsen her citerer Elias, så er jeg i en position, hvor jeg, som instruktør, er afhængig af andre. Afhængig af at forstå og et genuint ønske om at imødekomme alle de ønsker, der er fra det pågældende teater. Men det står i skærende kontrast til David Bowie ord, som ligeså godt kunne være mine egne:

"Never play to the gallery, but you never learn it until much later on. Never work for other people at what you do. Always remember that the reason why you initially started working is that there was something inside yourself, that you felt that if you could manifest it you would understand more about yourself and how you coexist with the society you live in.

I think it is terrible dangerous to for an artist to fulfill other people's expectations, I think the generally produce the worst work when they do it. And the other thing is, if you feel safe in the area you're working in in, you're not working in the right area. Always go a little further into the water than you think you're capable of, being in. Go a little bit out of your depth. And just when you feel that your feet aren't touching the bottom, you're just in the right place."

David Bowie (transkriberet fra klip på youtube) <https://www.youtube.com/watch?v=h48hGHALFC4>

Det er et dilemma at navigere mellem ønsket om vished klarhed og færdige ideer, og ønsket om at bevæge sig ud i ukendt en ukendt verden. Det kræver mod og et team der har den samme nysgerrighed, eller lydhørhed for at det sker.

Research

Når konteksten og alt det praktiske er på plads, kan researcharbejdet begynde. Jeg har størst erfaring med at gøre det alene, eller delvist sammen med scenografen, der er knyttet til projektet.

Forud for prøvearbejdet findes der en række områder, der skal afklares for at udfolde den størst mulige viden omkring emnet, forfatteren, relationen til samtiden, anden kunst. Det kan blive meget omfattende, hvis man ikke begrænser sig, for det er nemt at blive opslugt af et særligt spor, man bevæger sig ud af.

Hvis man arbejder med en dramatikers forfatterskab, er rejsen ind i værket gennem utallige gennemlæsninger, en forudsætning for at forstå, hvorfor dramatikeren har skrevet netop det stykke. Det er en forudsætning for at kunne analysere præcist, hvad det er, han eller hun ønskede at udtrykke med det pågældende værk, man arbejder med og fortolker.

Hvis man starter alene med dette researcharbejde bliver man automatisk også den i et kreativt

team, der har den største viden. På den måde afføder det nærmest per automatik en hierarkisk struktur i dialogen i det kreative team.

Så vidt muligt, prøver jeg at inkludere så mange som muligt i den indledende proces. Det er ofte vanskeligt, da de øvrige medlemmer fra det kreative team typisk er optaget af andre opgaver. Jeg har derfor startet en praksis, hvor jeg anvender et digitalt forum som Facebookgrupper eller Slack.com, hvor jeg deler den akkumulerede viden og åbner for muligheden for at bidrage i det omfang, det er muligt. Det har også den fordel, at det kommer til at fungere som en dokumenteret vidensbank.

Jeg vil meget gerne arbejde på at kunne gennemføre en teamudvikling med det hold, jeg arbejder med, i det jeg forestiller mig, at mange af de udfordringer, som en sådan proces byder på kan kommes i forkøbet ved at investere tid til et dedikeret teamudviklings arbejde.

Teamets udviklingsstadie	Ledelses interventioner
Forming Teamet dannes/hvem er vi? Hvad skal vi? Hvordan skal vi gøre? Hvem referer vi til?	Introduktion af deltagerne og afklaring af Grundlæggende vilkår, mål visioner og værdier.
Storming Koordinering, vanskeligheder i forb. med etablering af fælles forståelse roller og rutiner	Konfliktløsning, opløsning og udvikling af team specifikke fælles forståelser, roller, rutiner, mm.
Norming Teamet etablerer fælles forståelse, roller og rutiner igennem selvaluering og aftaler. Fællesskabet etableres, den enkelte underordner sig.	Forstærker udviklingen af teamspecifikke fælles forståelser, roller arbejdsrutiner.
Performing Teamet kan koncentrere sig primært om sagerne, frem for arbejdsrutinerne, samarbejde og organisering. Samarbejdet glider, mindre processnak og selvaluering.	Forstærke arbejdspræsentationerne igennem fokus på toppræstationer, potentialer, nye mål m. m

Tuckmans teamudviklingsmodel (Teambaserede organisationer i praksis s. 86, Storch, Søholm 2011)

Desværre er det ikke noget, der er muligt inden for den struktur, der allerede findes, hvor alle først for alvor starter i performingfasen. Jeg oplever, at mange i prekariatet naturligt søger sammen i teams, der kan fortsætte et samarbejde over flere produktioner. Det medfører, at man, måske ikke bevidst, men gennem et praksisfællesskab, med tiden kommer gennem Tuckmans faser.

Ideelt set indgår alle kreative parter i dele af nedenstående research. Gerne sådan, så det er områder, der særligt har ens interesse, man varetager.

Min erfaring siger, at man, som instruktør eller mindre team, skal have mere eller mindre kendskab til følgende områder, før man starter et prøveforløb, også gerne før forestillingens æstetik er udviklet.

Dramatikken

Et dybdegående kendskab til dramatikeren: dels gennem biografi, andre værker, at få øje på gennemgående tematikker ("Forfatterens overordnede opgave") i dennes værker er en god nøgle til at få et grundlag for at diskutere, hvorfor vi laver stykket. Hvis det er en nulevende dramtiker er det ofte inspirerende at få kontakt med vedkommende.

For at forstå den kontekst, dramatikeren skriver i, er det også væsentligt at beskæftige sig med følgende: *Værket/dramatikerens samtid*:

- Herunder den samfundsmæssige og politiske situation i landet dramatikeren kommer fra.
- Anden kunstnerisk indflydelse på den tid, musik, digt, litteratur, billedkunst o. lign.
- Faktuelle omstændigheder i stoffet inden for stykkets rammer. Er de tidssvarende i dag, er der noget man evt. skal bearbejde i teksten, så det referer til vores tid.

Analyse

En analyse er en væsentligst proces for at skabe en sammenhængende forståelse for dominerende tematikker, stykkets problem og overordnede opgave og konflikt. Forskellige dramaturgiske modeller kan anvendes.

Koncept

Konceptet tager udgangspunkt i analysen og kan ikke udarbejdes alene, det sker altid i tæt dialog med det kreative team. Det udvikles og realiseres gennem flere faser i skitsering og model.

Sujettet, forstået som omsætning af de kunstneriske tanker i overensstemmelse med konceptets rammer. Sådan som det udfolder sig i tid og rum, udarbejdes. Her er storyboard og moodboard gode redskaber til at formidle realiseringsmuligheder i faser og underbygge de visuelle/sceniske ideer.

Karaktererne

For instruktør og skuespillere er det essentielt at udforske mulighederne for at konkretisere en karakter, hvis man arbejder med en repræsentationel fortolkning. Der findes mange iscenesættelser, hvor det er skuespillerne, der formidler teksten foran publikum uden egentligt at spille en karakter. Nedenstående skema er et godt værktøj til at sikre, at man kommer ud i alle hjørner, og ved at ændre på de forskellige parametre kan man ændre stykket udsagn væsentligt.

KARAKTEROPBYGNING

FYSIOLOGI:

navn
Køn,
Alder
Højde – vægt
Farve (hår, øjne, hud)
Kropsholdning
Udseende (smuk, grim)
Defekter
Arveanlæg

SOCIOLOGI:

Klassetilhørsforhold
Arbejde – erhverv
Uddannelse
Private forhold
Religion
Race – nationalitet
Samfundsindstilling (aktiv, passiv)
Politisk indstilling
Interesser
Seksualitet

PSYKOLOGI:

Moralopfattelse
Personlig præmis (ambition)
Frustrationer (hovedmodstanden i personen)
Temperament (har sin egen udvikling)
Livs attitude
Komplekser
Opførsel
Talenter
Kvaliteter (kultursmag, -sans)
Intelligens

Til formidling af det, man finder frem til, kan en visuel collage være med til at understrege det fundne. Som i sujettet, er karakterernes udvikling i tid og rum central - forklaret gennem nedslag i stykket og med fokus på, hvor den største udvikling finder sted i stykket.

Form, genre og spillestil

Teamet skal tage stilling til, hvilke formmæssige fænomener der skal undersøges, som kan understøtte konceptet, herunder hvilke genrer og hvordan det konkret manifesterer sig i sceniske virkemidler, og hvilken spillestil skuespillerne skal arbejde med.

Udforskning

Som freelancekunstner, der arbejder i mange produktioner, der ikke har en sammen hæng, oplever jeg, at det kan være givende at have områder, som man er optaget af gennem en periode. Det kan være et eller to områder, som man ønsker at udforske i sin produktion. Det kan både være proces orienteret og/eller formmæssigt. Noget som på et overordnet plan er med til at udvikle sin identifikation som instruktør.

Procesdesign

Det at lave et procesdesign over hele forløbet som anskueliggør processen er et essentielt redskab for både instruktøren selv og for at skabe godt kommunikationsværktøj for resten af teamet.

Designet kan indeholde beskrivelsen af den improvisatorisk fase (hvis dette er med), hvor ofte der repeteres, en beskrivelse af balancen mellem horisontale prøver (når man arbejder i stræk, sætter forløb sammen, for at skabe sammen hæng), og vertikale prøver (hvor der arbejdes i dybden og der arbejdes med tekstforståelse, intentioner, relation og arrangement), i hvor høj grad indgår f.eks. fysisk træning, research m.m. som en del af prøverne, skuespillernes selvstændige arbejde og hvad der ellers kan tænkes.

Personlig motivation /inspiration

Jeg oplever at det bedste afsæt er at finde ud af, hvorfor stykket er vigtigt for mig. Det bliver den benzin, jeg kan fodre de øvrige medvirkende med gennem hele forløbet. Eksempler på hvad der har inspireret i dit forberedende arbejde og hvorfor er; musik, billedkunst, film, installationskunst, filosofi m.m. Jeg er inspireret af nedenstående citat, som jeg desværre ikke ved hvor kommer fra.

"Intet er originalt. Stjæl fra hvor som helst, inspirationen tænder din fantasi. Fortær gamle film, nye film, musik, bøger, billeder, malerier, digte, drømme, tilfældige samtaler, arkitektur, broer, gadeskilte, træer, skyer, vandspejlinger, lys og skygge. Stjæl kun ting, som taler direkte til din sjæl. Hvis du gør det, vil dit arbejde og (tyveri) være autentisk. Autenticitet er uvurderligt; originalitet ikke eksisterende. Du behøver ikke gøre dig umage for at skjule inspirationen til dit værk. Du kan hylde det, hvis du har lyst. Under alle omstændigheder glem ikke hvad Jean- Luc Godard sagde: " Det er ikke hvor du tager det fra - men hvor du bringer det hen."

Ukendt Forfatter

Nutid Relevans

En anden ting, jeg oplever som relevant, er at forstå, hvilken relevans stykket har i dag. Hvorfor skal et publikum bruge tid på at se den forestilling, du er i gang med at lave? Hvilke forhold i samfundet i dag afbilder stykket, og hvordan vil du skabe rammer, som giver mulighed for et moderne og troværdigt udtryk? Hvilket ikke er det samme som alt skal se nutidigt ud.

Instruktør og scenografen

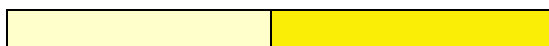
En af de vigtigste samarbejdspartnere for instruktøren er scenografen. I dette samarbejde skabes alle de fysiske omstændigheder gennem det visuelle udtryk, som kommer til blive betydningsgivende for den måde det sceniske arrangement udvikler sig på. Kan man gemme sig? Er der flere udgange? osv. Et skævt scenegulv betyder f.eks. at hurtige bevægelser ikke er mulige, eller et loft på 1,75 m betyder man ikke kan gå oprejst eller hoppe. Man kan sige at instruktøren er optaget af rummets funktioner og fysiske udfoldelses muligheder. Jeg selv er tit optaget stemninger og udvikling i rummet.

Det er et fælles arbejde, men med to forskellige deadlines. På en måde kan man sige, at scenografen har "premiere" til modelaflevering, som ligger to-tre måneder før prøvestart. Ønsket om at blive færdig og finde frem til det perfekte arbejder side om side med ønsket om bare have tid til at udvikle muligheder for undersøgelser og afprøvninger på gulvet.

Scenografen er en selvstændig kunstner og ofte er han eller hun optaget af andre ting end instruktøren, det kan være det installatoriske udtryk, som læner sig op af billedkunsten, en optagethed af materialer, det overordnede visuelle billede (det er også forventet).

Funktionerne er de byggesten, jeg har til at tænke fysiske handlinger i fortællingen. Så hvem bestemmer så, hvordan scenografien skal se ud? Hvordan kommer vi frem til et udtryk sammen - et udtryk som alle andre involverede kan træde ind.

Rejsen hen til det sceniske udtryk, vi kan være enige om, kan være lang og vanskelig, og den lykkes næsten aldrig fuldt ud. Vi forstår ofte noget forskelligt, når vi for eksempel taler om farven gul. Vi tror, vi taler om den samme farve, men den ene forestiller sig måske en svag helt lysende gul, og den anden forestiller sig en skarp skrigende næsten orangefarvet gul.



Og vi ser det måske først dagen før modelaflevering – og da kan det være for sent at ændre. I lang tid tror vi, at vi arbejder ud fra samme udgangspunkt, og i det øjeblik det manifesteres, bliver vi uenige, fordi vi bare tænkte farven og ikke afprøvede det.

Dialogen som retorisk eller filosofisk

Denne spænding mellem det asymmetriske og symmetriske, som vi både finder i politik, religion og opfattelsen af identiteten,

kendetegner også indstillingen til dialogen og dermed opfattelsen af, hvilket formål dialektikken tjener.

Hos grækerne repræsenterede sofisterne og retorikerne det første standpunkt (ikke altid en retfærdig tilskrivelse), hvor samtalen skal befæste asymmetrien ved at styrke lederen eller medarbejderens magt. Her underordnes viden magtens formål, og talen den tjener manipulationen. Det andet standpunkt blev repræsenteret af filosofterne, for hvilke dialektikken var en fremgangsmåde til at adskille viden og magt og fjerne manipulationen. Begge grupper begrundede deres holdninger gennem en henvisning til deres idealer om det gode eller lykkelige liv.

Fogh Kirkeby, Ole, (2008) Protreptik – filosofisk coaching i ledelse, S. 40-41 Frederiksberg, forlaget samfundslitteratur.

Skal jeg som instruktør arbejde på at manipulere og anvende min magt for at få det, som jeg vil have det, hvis vi er uenige, eller er det meget bedre for samarbejdet, hvis vi som filosofterne, prøver gennem samtalen at adskille viden og magt og fjerne manipulationen. Vi kan gøre dette gennem at finde symmetrien i samtalen, hvor holdninger og smag er parkeret og nysgerrigheden på hinanden og det fælles materiale ligger i forgrunden.

Måske kan man sætte den protreptiske tanke i spil, i og med meget af det forberedende arbejde med at finde frem til udtrykket kommer gennem mange samtaler.

Symmetrien i den protreptiske samtale opstår aldrig kun, fordi den anden er i centrum, men fordi protreptikkern også altid er sit eget offer. Han bør ofte melde det ud, som han tænker og føler, men ikke udmelde det, som om det var sandheden, for den har ingen, og slet ikke han. Han er et redskab til at lade værdierne træde frem i al deres betydningsrigdom og følelsesstyrke.

Fogh Kirkeby, Ole, (2008) Protreptik – filosofisk coaching i ledelse, S. 20 Frederiksberg, forlaget samfundslitteratur.

Jeg oplever, at jeg tit stiller mig der, hvor jeg ikke melder ud gennem længere tid, fordi jeg prøver at forstå, hvad der er på færde i min samarbejdspartners indre verden. Min oplevelse er også, at jeg, måske i misforstået respekt, ikke bidrager med alt det, jeg er optaget af, det som er min smag. Jeg ønsker ikke at stille mig i vejen for mulige ideer, før de evt. har fået lov til at spire.

Jeg tror, at Ole Fogh har en nøgle til, hvordan vi kan komme tættere på hinandens fascinationer. Netop ved at stille sig til rådighed som det redskab, der kan bringe værdierne frem.

Ofte har det team, som instruktøren og scenografen udgør, ikke nogen fælles reference. De kender ikke nok til hinandens smag og æstetik og den fælles vej frem mod et udtryk, der kan rumme hele holdets muligheder for at skabe et unikt univers.

Derfor, når et samarbejde fungerer, så arbejder instruktører og scenografer ofte sammen i mange år. De udvikler den fordybte forståelse, som gør det meget nemmere hurtigt at komme frem til en kerne i udtrykket.

Min erfaring er, at workshops, laboratoriearbejde eller andre fysiske konkrete afprøvninger forud for modellen, er med til at præcisere, og at der bliver taget valg, ikke kun med tankerne, men med alle sanserne.

PRØVERNE

Prøverummet

Hvor meget forventer skuespillerne, at instruktøren skal have parat til prøverne? Jeg oplever, at skuespilleres behov kan være meget forskellige. Det kan være alt fra et tydeligt ønske om, at jeg som instruktør ved alt, som var det er færdig film, der kunne afspilles og direkte kommunikeret step by step til den enkelte spiller, alt fra motivationer over fysik, til dynamik, psykologi og et nøje koreograferet arrangement, som skuespilleren så efterfølgende kan udfylde med sin erfaring og sit sind. En anden spiller ønsker selv at opleve, opdage og opfinde.

Hvis man kigger på situationen med Tuckmans perspektiv omkring teamudvikling, så går prøverne som regel altid direkte i en performing-fasen. Vi har således ikke været igennem forming, storming og norming faser, og så sker der automatisk sammenstød og diskussioner i den kostbare tid, et prøveforløb består af.

Det paradoksale er, hvis jeg vælger at sætte tid af til at tale om, **hvordan** vi arbejder sammen, oplever jeg en uro, en utålmodighed efter at vi skal komme i gang med stoffet.

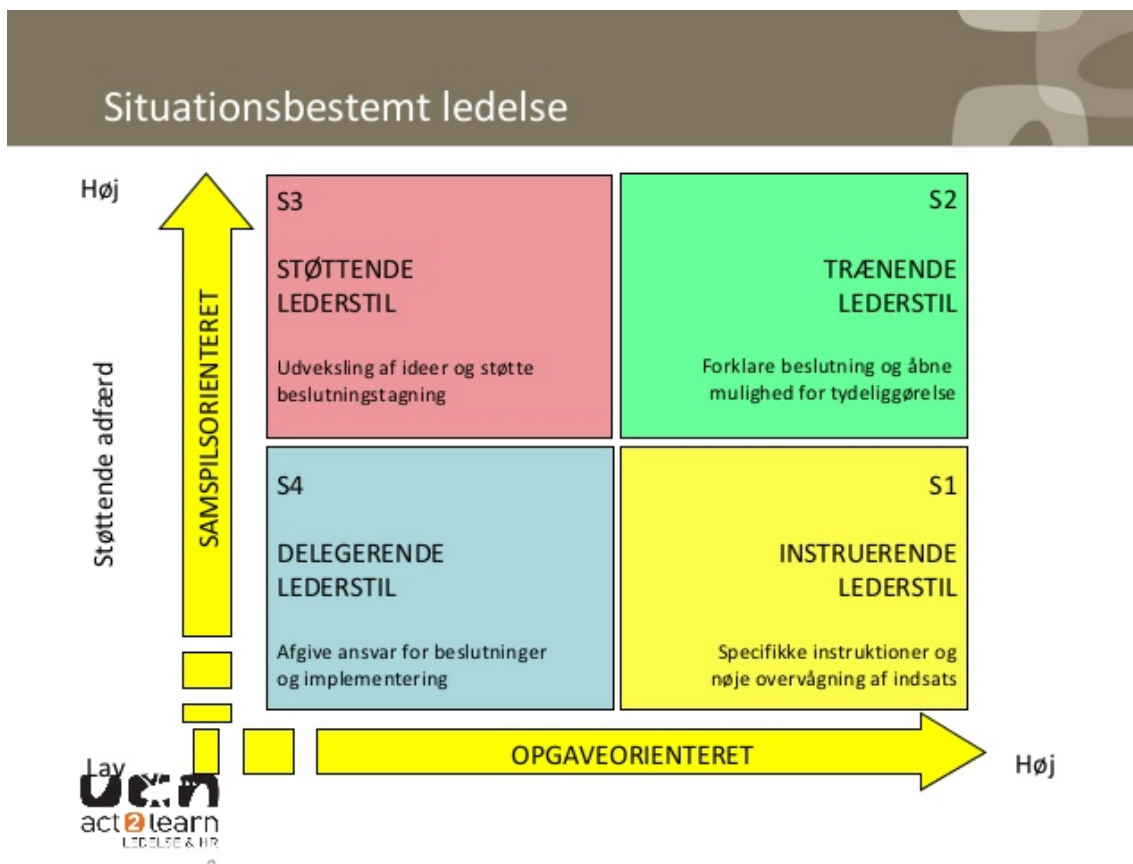
Når man starter i prøverummet, så kan man gå i gang på forskellige måder. Jeg har god erfaring med, at man bruger god tid på at læse stoffet igennem, at vi sammen forstår, hvad det handler om. Sammen gennemgår vi analyse og tematikker i stykket. På den måde bringer jeg skuespillerne og øvrige medvirkende på samme vidensniveau og deler den research, jeg har indhentet sammen med scenografen.

Jeg oplever også det improvisatoriske arbejde med skuespillerne som meget væsentligt. Det er i den improvisatoriske proces, at de oplever med kroppen, hvad der foregår i scenen. Der findes mange forskellige tænkere inden for scenekunsten, der har skrevet om det improvisatoriske arbejde, der er tekstbaseret. Stanislavski om metoden for fysiske handlinger f.eks. gennemgår en spiller en scene i tre faser, uden ord, med egne ord og derefter med tekstens ord. Anne Bogart har viewpoint metoden, som kan medvirke til at skabe fysiske og dynamiske bevægelser på scenen - blot for at nævne nogle få. Det kan være meget forskelligt, hvad der sætter en forståelse i gang hos en skuespiller og inspirerer dem til at frembringe et interessant sceniske udtryk.

Ikke alle skuespillere er glade for at byde ind, især ældre skuespillere vil gerne have, at man på forhånd har lagt et stramt arrangement og en strategi for, hvordan bevægelser og intentioner bevæger sig i stoffet.

Det kan være en udfordring at arbejde med både ældre og yngre spillere, som har forskellig tilgang til, hvordan de gerne vil prøve. Jeg forsøger så vidt muligt at arbejde improvisatorisk med dem, der gerne vil, samtidig med at jeg har en ide til en færdig mis-en-scene i baglommen.

Faser i iscenesættelsen sammenholdt med situationsbestemt ledelse.



<https://www.slideshare.net/KarenMelchiorJensen/situationsbestemt-ledelse>

Jeg vil bruge tankerne om situationsbestemt ledelse til at betragte dem som vejledende i forhold til de forskellige faser en iscenesættelsesproces går igennem. Dette adskiller sig fra situationsbestemte ledelsesstile i forhold til individer.

Jeg oplever, at prøveforløbet af inddelt i hovedsageligt tre (fire) faser.

Beskrivelserne af de forskellige ledelsesstile er hentet her og gælder for alle fire nedenstående beskrivelser
 file:///C:/Users/B028924/Downloads/Ledelse%20-%20situationsbestemt.pdf

Første fase

1. Stil (S1) DIKTERENDE: kan bruges til medarbejderen, der er ny, mangler viden, erfaring eller uddannelse og er motiveret for at lære. Det kan også være, når opgaven er ny eller skal løses på en ny måde. 1. stil kan også med fordel bruges, når medarbejderen mangler motivation for opgaven. Der er fokus på instruktion og entydighed, hvor lederen i højere grad instruerer medarbejderen frem for at støtte. Kommunikationen er ofte envejskommunikation med konkret vejledning: "Nu skal du gøre sådan eller sådan."

En fase, hvor jeg som instruktør i denne situation indtager en dikterende stil, hvor man rimelig hurtig går stoffet igennem, alt imens jeg informerer om den viden, jeg har udviklet i forberedelsestiden. Vi prøver horisontalt, det vil sige, jeg gennemgår scene for scene, hændelse

for hændelse. Gennemgår situation, relation, mål, omstændighed og udvikling. De medvirkende får en fornemmelse og afprøver dette på gulv (prøverum eller scenen). Målet er, at de mærker stoffet på egen krop. Jeg oplever, at det er væsentligt ikke at fortabe sig i detaljer i denne fase.

Anden Fase

2. Stil (S2) STØTTENDE: kan bruges til medarbejderen, der er lettere øvet og har en grundlæggende viden, der skal til for at kunne løse opgaven. Medarbejderen kan være usikker. Her skal lederen i vekslende grad træne og støtte medarbejderen, der ikke bare tager mod ordrer, men forlanger indsigt i opgaven. Kommunikationen foregår efterhånden som stigende tovejskommunikation. Ledelsesstilen bliver mindre instruerende og mere støttende.

I den anden fase har spillerne forstået de overordnede ideer med forestillingen. Her arbejder jeg gerne mere improvisatorisk med skuespillerne. Det kan være ud fra kendte metoder som f.eks. Maria Knebls (Stanislavski Active Analysis, Routledge; 1 edition 2018), hvor en af metoderne anvendes til at arbejde en scene igennem; først uden ord, så med spillerens egne ord og til sidst med stykkets egentlige tekst.

Eller det kan være at Anne Bogarts & Tina Landaus tanker om viewpoints (The Viewpoints Book: A Practical Guide to Viewpoints and Composition, Theatre Communications Group – 2004) Viewpoints er bevægelsesprincipper gennem tid og rum - der udgør et sprog til at tale om, hvad der sker på scenen. Det inspirerer ofte til et mere fysisk/kompositorisk udtryk.

Som regel kan skuespillerne deres tekst og byder ind med, hvordan hovedpunkterne i en scene skal angribes. Vi arbejder med variationer over forskellige udtryk, afprøver formmæssige tiltag, øver på musik, hvis det er en del af stykket, arbejder med kor, hvis det er aktuelt. I det hele taget prøver skuespillerne at forholde sig til hinanden og finde relation og udvikling, der er på spil i den enkelte scene. Jeg genkender den støttende ledelsesstil som dominerende i denne fase, med dikterende momenter, hvor det er nødvendigt.

Tredje Fase

3. Stil (S3) KONSULTERENDE: kan bruges til den medarbejder, der kan sine arbejdsopgaver og næsten kan styre sit arbejde selv, men gerne vil have coaching. Lederen skal være opmærksom på, om medarbejderens selvtillid fortsat er optimal, og han eller hun er motiveret for opgaverne. Lederen kan anvende medbestemmelse, idet medarbejderen motiveres af større medbestemmelse. Her bruges tovejskommunikation. Ledelsesstilen bærer præg af meget lidt instruktion og med en hel del støttende adfærd/stor opmærksomhed fra lederens side.

I den tredje fase går vi ind i en opløbsfase, der som regel ligger 2 -3 uger før selve premieren. Her er det ønskeligt, at det er den konsulterende ledelsesstil, der anvendes primært. Det forudsætter, at vi har været alle scener igennem flere gange, lys-og lyd-design er aftalt, og scenografien er færdig. Alle er egentlig klar over, hvad de skal.

I denne fase fastlægger og sammenfletter skuespillernes arbejde sig med lys og lyd, og det er også i denne fase, at skuespillerne gerne skal have fastlagt deres arrangement og have klarhed over deres intention og relation. Som instruktør ønsker man ofte og holde prøverummet åbent, fordi det er først, når man ser alle parametrene mødes på scenen i gennemspilninger, at man for alvor

kan se den forestilling, der er ved at blive til. Og så får man som instruktør lyst til og har også ansvar for at fortage endog store justeringer. I det tilfælde træder ledelsesstil 1 og 2 momentvis i kraft igen.

Det her tidspunkt af et prøveforløb er ofte det vanskeligste. Hvis en skuespiller ikke forstår, hvor vi er på vej hen, ikke mærker stoffet eller oplever sig som uformående, bliver ramt af angst, eller hvad det ellers kan være, henvender de sig ofte til teaterdirektøren og brokker sig over, at det ikke fungerer. Teaterdirektøren, som gerne vil redde forestillingen, kommer ned og kigger på en prøve, taler med instruktøren og foreslår, hvad der skal ske, og der kan være uro og oprørssnak i gangene.

Og der kan have været optræk til dette i kulisserne, et stykke tid. Hvor teaterdirektøren har holdt sig pænt i baggrunden, træder han eller hun nu pludselig ind i en fortolkning og en sammenhæng han ikke har været med til at skabe og bliver den der har den kunstneriske autoritet og svarene på hvordan det hele skal løses.

Don Juan - Rialto Teatret (1990)

Praksisoplevelse

Efter at møde med chefen, der lige havde set en gennemspilning, kiggede jeg mig selv i spejlet. Min hage var helt blå, fordi jeg ubevidst havde siddet og klemt den sammen, mens jeg havde hørte på hans vedholdende udspørgen omkring, hvad jeg ville med stykket. F.eks. hvor høj skulle lyden være ved overgang fra scene et til to? Skulle den være på 3 % eller skulle den være på 45 %? Hvordan havde jeg tænkt mig at få spilleren til at nå frem til en emotionel tydelighed? Hvorfor havde jeg ikke taget stilling til sceniske overgangene mellem første og anden akt? og bearbejdelsen af scene tre, hvorfor var den ikke meget mere koncentreret? Og så videre og så videre. Han ramte mig med pile af spørgsmål, som jeg ikke kunne svare på. Jeg vidste, at hvis jeg stod midt i rummet lyttede til det, sansede det, oplevede det, så kunne jeg give ham svar, men jeg kunne ikke udtænke på forhånd. For mig fungerer teaterarbejde i prøverummet ikke som nøje tilrettelagt forudbestemt ingeniørarbejde, der skal gennemføres efter planen. Planen er et udgangspunkt som lægges væk, hvis det resonerer i samarbejdet med det, mine medarbejder gør, når jeg gennem sanserne i samarbejdet oplever klarhed opstå.

4. Stil (S4) DELEGERENDE: kan bruges til medarbejderen, der har rutine og løser opgaven selvstændigt. Medarbejderen tager selv initiativ til og udvikler opgaven. Medarbejderen har opnået det højeste modenhedsniveau og er stærkt motiveret. Lederens vigtigste funktion er at delegere og undgå at blande sig for meget, da medarbejderen selv kan. Kommunikationen er stort set envejskommunikation, men nu fra medarbejderen til lederen. Ledelsesstilen er lejlighedsvis eller sjældent instruktion. Lederen skal stadig støtte og vise interesse. Den delegerende ledelsesstil kræver den mindste indsats af lederen.

Den sidste fase er spilleperioden. Den kan sammenlignes med den delegerende ledelsesstil. Her er arbejdet som instruktør nærmest ophørt. Man er til rådighed, hvis der opstår sygdom og en spiller skal skiftes ud. Man kommer også og tilser forestillingen et par gange, og her giver man

lette noter. Det sker, at forestillingen bevæger sig væk fra den oprindelige intention, uden skuespillerne har lagt mærke til det.

Jeg har gennem min praksis oplevet mange vellykkede processer, dem har der heldigvis været flest af. Der har også været forløb, der har været vanskelige, hvor jeg ikke har taklet min ledelsesopgave sådan, så hele teamet har oplevet en tryk og tillidsfuld rejse mod premieren.

Her følger en fortælling om to processer som har haft stor betydning for min ledelsespraksis.

Jeanne d'Arc - Odense Teater (2013)

Praksis fortælling 2

Jeg vil gerne fortælle om et eksempel, jeg oplevede, da jeg iscenesatte Jeanne D'arc på Odense teater i foråret 13.

Her startede jeg desværre prøveforløbet med at være influenzaramt, det vil sige, at skuespillerne mødte en instruktør med snot og feber, uklar tale og hovedpine, som prøvede at inspirere en stor flok spillere, 13 i alt. Prøver at inspirere dem til at være kreative og opfindsomme, til at byde ind med det bedste de kan, i et stykke der er vanskeligt tilgængeligt om en ung kvinde, der går guds veje, hører stemmer og vil vinde krigen. Jeg synes, vi har lavet et meget godt greb på det. Scenografen og jeg. En kæmpe trappe af højtalere og et hviskende kor af stemmer, Jeanne der har mulighed for at tale til sig selv gennem mikrofon, Et smukt stykke silkestof, der rejser sig som en himmel over hende og silhuetter, der kan blive til de karakterer, hun møder gennem sin fortælling.

Jeg har ikke selv valgt hovedrolleindehaveren, det havde måske være en god ide, hvis jeg havde det. Jeg blev ansat af en direktør, som selv spillede en mindre rolle i forestillingen. Undervejs i prøveforløbet opdager jeg, at der i forbindelse med en større nedskæringsrunde er en konspiration i gang imod ham, og han ender med at blive fyret af bestyrelse, alle skuespillere går til krisemøde, han bliver sat af forestillingen, og en fra dramaturgiatet bliver så den midlertidige direktør.

Ret tidligt i processen gør en del af det faste ensemble mig opmærksom på, at de her på teatret helst skal kende alle arrangementer og intentioner, før vi går fra prøverum til scene. De har erfaringer med at alt gå op i tekniske prøver og andet praktisk, når vi kommer på scenen.

Måske skulle jeg have lyttet til dem. Men det er meget svært at skabe det, der bliver et kompliceret bevægemønster, når jeg har 3 små trappetrin i prøverummet mod en 10 x 10 meter stejl trappe på scenen.

Jeg oplever, at der er dårlig stemning blandt skuespillerne, og jeg overvejer hvad jeg kan gøre. Jeg ender med at kalde dem sammen i en rundkreds, hvor jeg beder dem hver især sige, hvor de er, og hvad de tænker. Dele deres tanker, og så jeg kan prøve at forstå, hvor jeg kan gribe ind for at gøre det hele bedre.

Jeg kan mærke, at de er påvirkede af situationen med den fyrede direktør, som er blevet udelukket fra teatret omgående, skønt han ikke har begået økonomisk overgreb eller har begået overgreb mod nogle ansatte. Manges fokus har været uden for prøverummet delvist. De oplever vi ikke er langt nok, at de mangler retning og præcision.

Jeg oplever, at jeg, hver gang vi har haft en prøve, **har** præciseret det, vi valgte som en version på den pågældende scene. Men de oplever ikke, vi har taget nogle beslutninger. Jeg tænker, at jeg skal være skarpere til at kommunikere ud, hvornår det er en beslutning, og hvornår det er en undersøgelse.

En dag mens vi prøver og klokken nærmer sig seks, som er sluttidspunktet for dagens prøver, bryder krisen ud for alvor. Vi er i Odense, hovedrolleindehaveren og jeg skal med toget til København. Hun stopper pludselig op før tid står og trækker vejret på scenekanten, og siger hun ikke kan få luft, og så ender hun med at sige "jeg frustreret" og vandrer ud af scenen uden at sige noget, bare går og løber afsted for at nå toget.

Jeg oplever det som en meget vanskelig situation, når en samarbejdspartner forlader et rum, efterlader noget usagt, noget uafklaret. Rummet vibrerer af den frustration, hun er fyldt af. Den ligger lige der på scenekanten og råber højere end tavsheden, der er i salen. De andre spillere står og ved ikke rigtig, hvad de skal gøre og går stille hver til sit.

Næste dag indkalder jeg alle spillere til samtale. Jeg prøver at undersøge årsagen til frustrationen. Jeg kan mærke på min hovedrolleindehaver, at hun er bange, ved ikke nok om hvor hun er, hun er usikker på at bære så stor en rolle, og om vi kan nå at blive færdige til premieren. Men hun søger ikke hjælp hos mig, hun søger den hos sin medspillere, især en ældre spillere, der har en stor autoritet på teatret. Det er den situation, jeg frygter mest som instruktør, og som jeg har oplevet et par gange i min karriere; skuespilleren, der mister tillid til, at jeg kan føre forestillingen sikkert i havn.

Den konstituerede direktør kommer og ser prøver. Han sætter sig i mit prøverum, jeg oplever det ubehageligt, at der sidder en bag mig og kigger på, jeg arbejder. Det svært nok i forvejen med en flok frustrerede spillere, hvor jeg har forberedt mig til tænderne for at kunne præcisere retninger i scenerne. Jeg beder ham om at forlade mit prøverum og siger, at vi kan tale sammen efter dagens gennemspilning senere i dag. Da jeg sidder på hans kontor kan jeg høre på ham, at han ikke har forladt prøverne, da han referer til en situation, jeg har arbejdet med efterfølgende. Da jeg spørger til hvordan han ved det, siger han, at han har siddet på balkonen.

Jeg oplever det som en krænkelse, at han ikke har respekteret mit ønske. Resten af prøvetiden går mere eller mindre godt. Hovedrolleindehaveren trækker på viden fra de andre skuespillere, det er ikke min vejledning hun følger, andet end i de nødvendige ydre rammer. Til en gennemspilning

havde hun indkaldt sine mor, som også er i branchen. Dette er det værste som instruktør, når ens skuespiller ikke stoler på én.

Resten af prøveforløbet hvor der er en uge tilbage, har jeg det skidt, hver gang jeg går ind i prøverummet, jeg prøver at smile og lade som om, at jeg har overskud, prøver at være glad og anerkendende. Men rigtig glad at jeg ikke, og det er svært at overbevise folk, der ikke tror på ens ord.

Til premieren sidder alle og griner og smiler, stolte over den positive feedback, som om alt er gået fint. Jeg selv sidder tilbage med en stor underen over, hvordan jeg kan skabe en proces, der giver et løft og en tillid fra spillerne.

Ugen efter får vi masser gode anmeldelser, og folk vælter ind og ser stykket. Det bliver en succes.

Jeg selv erkender, at arbejdet på et teater, der vil være færdig før, man har fået lov til at undersøge de sceniske muligheder ikke er min favorit disciplin.

Refleksion over forløbet

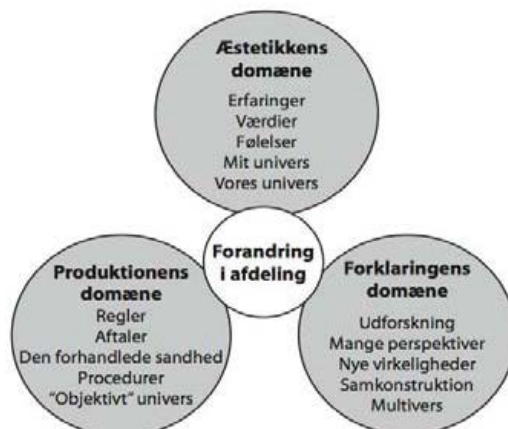
Der er flere ledelsesteoretikere, der retrospektivt kan hjælpe mig til at analysere det skete. Jeg vil her pege på fire blikke.

*"Ledelsesmæssig ret, magt eller autoritet er tilsvarende ikke noget man har (en ting man kan 'slå' andre med); men noget man får (gennem den måde man indgår i relationen til andre). Vi må således konstatere, at ledelsesarbejdet fordrer en dobbelthed. På den ene side en ikke på forhånd autoriseret adfærd man som leder tager på sig og på den anden side en nødvendig accept og respekt, som man ikke kan hævde i sin egen ret, men får tildelt, efter fortjeneste, af andre. Det er altså gennem den klare og konsistente ledelsesadfærd, at paradokset ophæves. Det er i hverdagens processer at ledelsesarbejdet skaber det grundlag af respekteret og værdsat autoritet, der er forudsætningen for at kunne organisere udviklingsprocesser der på én og samme tid får organisationen i tale og udfordrer dens selvforståelse." **Molin, Jan (2003) - Organisation og ledelse – i et udviklingsperspektiv "Leading capacity" CBS- handelshøjskolen, København***

Hvis kigger på ovenstående praksisfortælling, så oplever jeg, at det ikke fuldt ud lykkedes mig at få ledelsen tildelt gennem den nødvendige accept og respekt. At jeg mod slutningen af forløbet blev ved med at insistere på at kræve ledelsesretten. Jeg tror, at det hænger nøje sammen med prøveprocessens tilrettelæggelse, og jeg har siden været optaget af at udvikle nye måder at gøre dette på.

En anden tænker som kan medvirke til at kigge på situationen, hvor det bryder sammen, og hovedrolleindehaveren forlader prøverummet, er Manturana.

Figur 3.1 Model over de tre domæner



Kilde: Jepsen, Gade og Simonsen, 2010

"Konflikten er ikke konflikten, men måden vi taler om konflikten på." (Lang)" Citatet indrammer, at konflikter ofte skyldes to eller flere forskellige tolkninger af en given sag eller handling. I praksis betyder det, at ledelsesopgaven bliver at skabe en koordineret forståelse mellem de personer der har konflikt."

Hornstrup, Loehr-Petersen m.fl, 2005, Systemisk ledelse – den reflektive praktiker s 151

Hovedrolleindehaveren befinder sig i æstetikens domæne, og jeg befinder mig i produktionens domæne. Jeg kommunikerer til hende, som var vi i samme rum, indtil hun forlader prøven. Egentlig vidste jeg godt, at hun var et andet sted end jeg. Men jeg ignorerede det – for vi skulle jo videre.

Jeg tænker, at man nok altid ved, når der er andet på færde end det, der bliver talt om åbenlyst. Som en småsten i skoen, bliver den til et stor gnavesår, hvis man ikke får den rystet ud i tide.

Da jeg dagen efter prøver at drage alle ind i forklaringens domæne, er det på en måde for sent. Jeg tænker, at det er væsentligt at have et skærpet blik på, hvilke domæner vi befinder os i, og reagere så snart jeg bliver opmærksom på, at vi er i forskellige rum.

Det tredje blik kommer fra Henry Larsen.

As we take steps together, the spontaneity involved challenges the power relations, and this is why spontaneity and invitations to spontaneity are felt to be risky. One can recognize spontaneity as a sense of liveliness in relating in the present as one becomes challenged and confused and taking the attitude of the other. Moving together is this a process of spontaneity in which we are recognizing or not recognizing each other. This is the creation of dependency that is a power relation. So, paradoxically, spontaneity and invitations to spontaneity are creating a challenging power relation at the same time as power relations are making it too risky to act spontaneously.

Henry Larsen in Stacey, Ralph, (2006) Experiencing risk, spontaneity and improvisation in organizational change working live s 63 Abingdon, Routledge.

Mit ønske om et prøverum, hvor spontanitet er kilden til udvikling af det sceniske materiale, er måske essensen i den opståede konflikt. Hvis jeg et øjeblik ser på situationen fra hovedrolleindehaverens perspektiv, så er hendes verden fyldt med en mængde ord hun skal lære, et behov for at fastlægge intentioner og arrangement. Hun er i en ny verden, og hun har ikke

spillet en hovedrolle på et teater i længere tid. Det har været tv, der har fyldt kalenderen. Hun har altså primært behov for en fastlagt strategi. Jeg burde have været opmærksom på vores forskellige tilgang, da hun flere gange spurgte til, om hun f.eks. skulle kigge mod døren, før hun sagde replikken eller efter. Den slags mikroinstruktion optager mig ikke, og jeg er af den opfattelse, at de slags beslutninger er skuespillerens egen.

Jeg tænker, at jeg, gennem en grundig samtale om disse vilkår, kunne have mødt nogle af de behov og tilrettelagt mine prøver lidt anderledes.

Interventions based on psychoanalytic approach to anxiety involve understanding, interpreting and working through individual and organisational defences . Those based on intersubjective perspective view anxiety as arising from potential changes in the intersubjective field leading to interventions which involves staying in the moment to co- create emergent meaning.

David Walkers in Stacey, Ralph, (2006) Experiencing risk, spontaneity and improvisation in organizational change working live s. 120 Abingdon, Routledge

Jeg inkluderer også David Walkers her, for i den bedste version kunne vi måske sammen have arbejdet gennem angsten og skabt noget (mere) meningsfuldt sammen. I den forståelse, at vi arbejdede med gensidig support i stedet for modstand.

Koldere end her. Teamteatret 2019

'The real work of leadership is in leaving the models behind and discovering in the here and now, with this group of people, this organization and in this context, what leadership is possible and needed.' This raises two issues for me. First, leadership occurs in the context and is not something which can be learned and applied. Second, it raises question as to what the individual in their leadership rule brings to the task.

David Walkers in Stacey, Ralph, (2006) Experiencing risk, spontaneity and improvisation in organizational change working live s 108 Abingdon, Routledge

David Walkers skriver her om at lade modellerne bag sig og opdage her og nu. Og jeg har en iscenesættelses erfaring, som bekræfter, at dette udsagn kan være en stor og vigtig handling at gøre i sit lederskab.

Praksisfortælling 3

En sommerdag i august 2009 stod jeg endnu engang over for en flok skuespillere, der ventede på, hvad jeg nu måtte have at sige om det nye stykke, vi skulle lave sammen. "Koldere end her" af Laura Wade. Det er et stykke om en familie i opløsning pga. moderens kræft diagnose.

Som instruktør er det forventet, at man har bud på fortolkning og svar på hele universet, man beskæftiger sig med.

Rummet vi holder læseprøven i er publikumsfoyeren på Teamteatret i Herning, og der er, bortset fra ovenlys fra et par rundede kupler, bare lysstofrør, som skaber den næsten samme kolde stemning, som det hospital stykkets hovedkarakter har besøgt alt for ofte. På bordet er der kaffe og wienerbrød fra den nærmeste bager.

Jeg kigger på de fire afventende, spillere; teaterchefen, der skal spille faderen, to unge piger som skal spille døtrene; en fra skolen, som jeg kender og en ny uden skuespilbaggrund, samt en spiller som jeg kun har hørt om, men aldrig set spille, hun skal spille den kræftsyge moder. Det er altså en samling spillere, der ikke tidligere har mødt hinanden. Jeg mærker allerede den der genkendelige linje, der trækkes op. Jeg bærer en sandhed om fortællingen, som til enhver tid kan anfægtes. Man bliver til en usynlig marionetfører, hvor snorene så let som ingenting kan gå i kludder.

Selvom stoffet optager mig, og jeg rigtig gerne vil fortælle denne her historie – så mærker jeg ulysten til de uundgåelige diskussioner om de rette fortolkninger.

Jeg ved ikke hvor det kommer fra, men midt i fremlæggelsen siger jeg, at jeg gerne vil have de bidrager til udviklingen af det indre liv og relationer mellem karaktererne, ligesom det kunne være interessant, at de bød ind med improvisatoriske ideer. Jeg ønsker, at vi fra dag ét tømmer os for spørgsmål til materialet. Jeg får beklædt væggene med papir, og vi læser scenerne igennem én for én. Hver gang vi er færdige med at læse, går vi i tavshed op til væggen og skriver de spørgsmål, vi måtte have. Vi stillede dem sammen - tømte os for de spørgsmål, vi måtte have til teksten. Stort som småt - fra tro og morgenritualer, over sociale cirkler og relationer, til musikpræferencer og livet efter døden.

Det er alt fra: Hvor længe har hun været syg? Har hun venner? Er han religiøs? Hvordan mødte de hinanden? Jeg vil skabe et rum, hvor de dagligt kommer kunstneriske besvarelser på spørgsmålene; videoer, musiske elementer, dagbogsskrivning ud fra et defineret perspektiv, performative eller improvisatoriske undersøgelser, videoregistreringer, installationer, objektundersøgelser, digtskrivning og mange andre tilgange. Vi besvarer ganske enkelt spørgsmålene med det, vi er bedst til - kunstnerisk praktiseren i steder for at have en pseudopsykologisk diskussionsklub. Jeg er begejstret, og det er spillerne også.

Sådan skrev jeg i min eksamensopgave til modulet pædagogisk forskning og viden 2017 så det er mit eget skriv jeg her citerer.

Forleden dag, her næsten 10 år senere, møder jeg en instruktørkollega, som siger, at han har netop været sammen med hovedrolleindehaveren af "Koldere end her". Hun fortalte ham om denne fælles oplevelse og sagde, det var den bedste i hendes 30 årige karriere.

The top-down control often seen in the NHS inhibits staff taking initiative in developing innovative practice. So, part of my agenda is how to develop a programme together which will make use of some of those approaches that harness energy and creativity in our staff.

David Walkers in Stacey, Ralph, (2006) Experiencing risk, spontaneity and improvisation in organizational change working live s 101-102 Abingdon, Routledge

Hvis jeg igen tænker lidt sammen med David Walkers, er jeg kommet til samme konklusion. Jeg vil også lave et program, som skaber nogle rammer, en praksis, der skaber energi og kreativitet. Jeg har siden denne oplevelse arbejdet på at udvikle en sådan praksis.

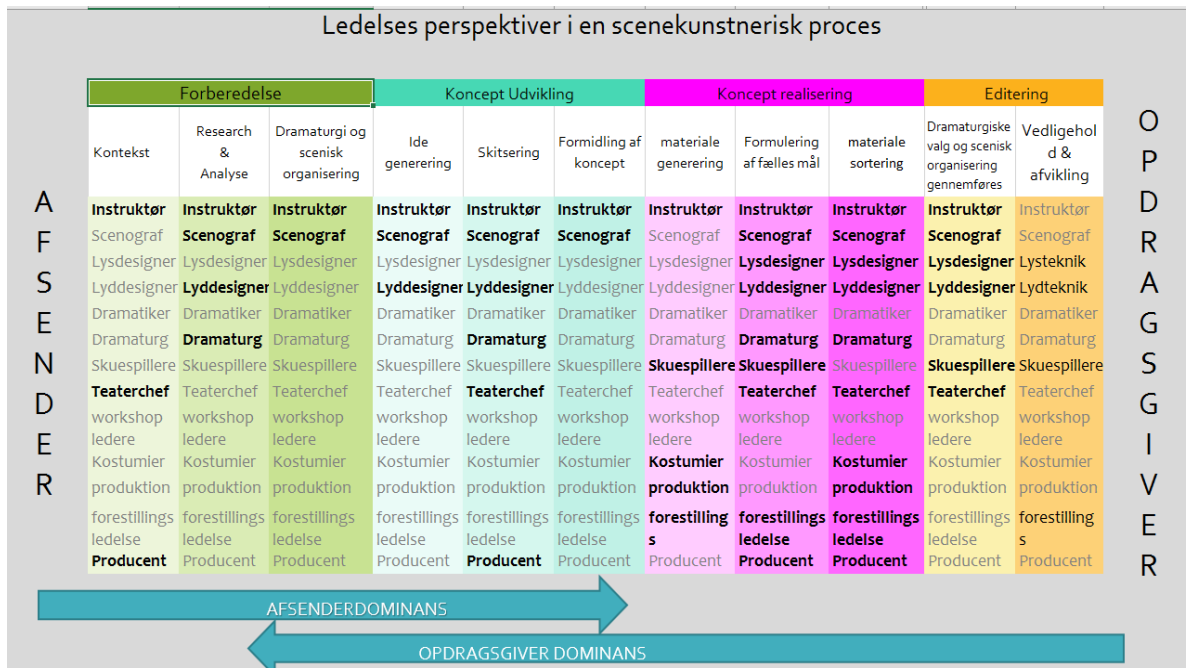
Hvis man sammenholder denne oplevelse med **Jeanne D'Arc**, så ligger **Koldere end her** før i tid. Dvs. jeg rent faktisk prøvede at genskabe en lignende situation i prøvearbejdet i Odense.

Jeg tror, jeg var for ambitiøs i den retning. En stor produktion på en stor scene har brug for meget strammere rammer. Der er for mange medvirkende og for lidt tid til at gennemføre det.

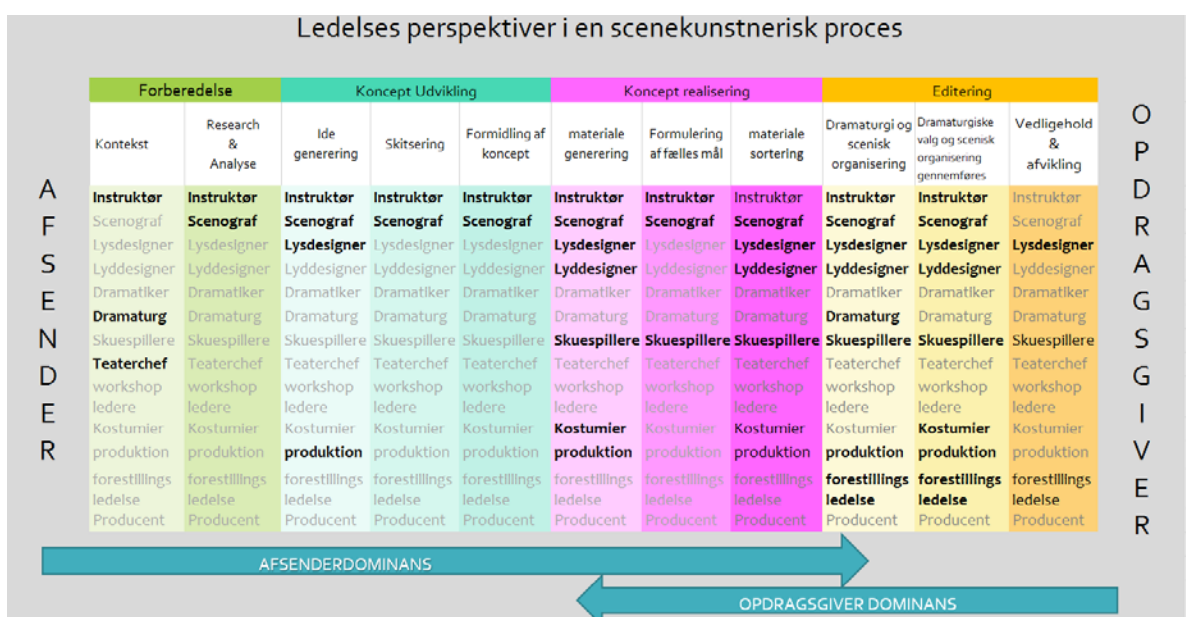
Og mine egen famlende formulering af den arbejds metode var også medvirkende til, at det ikke fungerede.

Procesdesign 1 & 2

Jeanne D'arc:



Koldere end her:



Hvis man sammenligner de to modeller, så er der især to punkter der adskiller sig, Den sceniske organisering er placeret i starten af perioden er i Jeanne D'Arc , det betyder at min forhåndstilrettelæggelse er den der dominerer prøverummet. Spiller stiller sig parate og afventer min igangsættelse. I koldere end her ligger mine sceniske organisering i editeringsfasen. Det betyder større medindflydelse fra spillerne.

Det der også adskiller sig er opdragsgiverdominansen. (Teaterchefen.) hvilket betyder at teaterchefen på Jeanne D'Arc har langt større bestemmelse over indholdet af det kunstneriske værk, og er inde i lang flere processer end han er på Koldere end her, hvor der er større afsender (kunstnerisk) frihed for i dette tilfælde mig. Hvis der ikke havde været det, var det ikke sikkert jeg havde kastet mig ud i det med inddragende element. Det bør nævnes her at teaterchefen i dette tilfælde var medvirkende som skuespiller, og derfor havde uddelegeret det overordnede ansvar til dramaturgen, som var meget lidt tilstede under produktionen.

Måske kan man sige at det relaterer sig til følgende citat:

Change is as occurs as a movement in the web of relations between people in an improvisational mode rather than primarily through plan actions.

When a leader or manager creates a vision of a 'future state', I would say he is creating a fiction in which people can recognize themselves and which helps them to handle the anxiety of the unknown future. However, this fiction is really fictitious in that everybody knows that what happens from now on will change the perception of the future and that the 'future state' will never become reality.

Preben Friis in Stacey, Ralph, (2006) *Experiencing risk, spontaneity and improvisation in organizational change working live s 80 Abingdon, Routledge.*

Nemlig at det I Jeanne D'Arc ikke lykkedes at skabe en "fremtidig stat", hvor det i koldere end her lykkedes.

Kapitel 2

Dokumentar teater – teamarbejde

Evaluative choices as another way of talking about decision-making. Decision-making is usually described as a step-by-step, linear, rational process, conducted by autonomous individuals but also sometimes in teams following clear, rational decision-making procedures. Here at the rational is split from the emotional, which is usually thought to interfere with rational decision-making. However recent brain research (Damasio, 1994, 1999) shows that the same area of the brain deal with emotion and selection of rational courses of action. Feelings and emotion acts as important selectors of appropriate courses of action. Purely rational decision making is thus impossible, and what we describe as rational decision-making is ordinary organizational life is always embedded in terms of feelings and emotions. We come, then, to understand decision-making in terms of emotional, ideological, social processes of community of interaction and power relating, rather than in terms of thinking activity of the rational, autonomous individual. Decision-making is thus characterized by the spontaneous, risk-taking, anxiety-provoking improvisational activity, that has been explored in the previous chapter of this volume.

Stacey, Ralph, (2006) *Experiencing risk, spontaneity and improvisation in organizational change working live s 137 Abingdon, Routledge*

Ordene fra Stacey er meget tæt på, i komprimeret form, at beskrive en c:ntact-proces, som jeg kender den. Uanset hvor mange tanker og beslutninger, der er taget forud for et prøveforløb, er det altid nødvendigt at forholde sig til de emotioner, der er på spil i en samlet gruppe af mennesker, der aldrig har arbejdet sammen før, og hvor det er deres liv (ofte det sværeste i deres liv), der udgør essensen for det, der skal på scenen. Det er om muligt endnu sværere at tilrettelægge, en institutionel prøveproces. Der er mange deltagere, der intet kendskab har til det, der står foran dem og mere end én gang har alle deltagere først stået på scenen til premieren.

Manuskriptet forandrer struktur og dramaturgi alt efter, hvilke deltagere der en med.

Så man kan roligt sig at spontan, risikovillighed, og angstfremkaldende improvisationsaktivitet er til stede.

Opdragsgiveren til de dokumentariscenesættelser, jeg har lavet, er dels en NGO-fond fx Egmont Fonden, Dansk Røde Kors eller Indvandrekvindecenteret (IKC), og hver gang har det været c:ntact som har været producenten.

Det vil sige, at man, som iscenesætter, befinder sig midt imellem et socialpolitisk arbejde og et kunstnerisk værkskabelse.

Det man laver er non profit, det vil sige, at billetterne er gratis og bliver især udbudt til skoleklasser.

Efter forestillingen har spillet ca. 15 gange udvikles den til en Taskforce, som består primært af de individuelle fortællinger, som nu kan kombineres i mindre "pakker". Og sendes ud til folkemøder, foreninger, uddannelsesinstitutioner osv.

Konteksten

Det er væsentligt at forstå udgangspunktet og læse ansøgningen, som danner grundlaget for bevillingen. Der er ofte specifikke krav til den måde et givet emne skal perspektiveres på.

Emnerne, jeg har arbejdet med, har været; mediernes fremstilling af indvandrere, voksne skilsmissebørn, køn og seksualitet, relationen mellem indvandrermodre og deres børn og senest fortællinger om anbragte børn.

C:ntacts kreative direktør har også stærke holdninger til, hvad form og indhold skal være. F.eks. er han optaget af, at der skal være mange på scenen, jo flere jo bedre.

Jeg oplever, at netop dette er en udfordring hver gang, dels fordi der skal rekrutteres en stor mængde frivillige, og dels fordi det ikke bliver muligt at gå i dybden med det enkelte narrativ.

Forestillingerne varer typisk ca. en time. Og med mellem 12- 22 medvirkende giver det ikke meget tid til den enkelte historie.

C:ntact sætter altid et team, der skal arbejde med forestillingen. Det består typisk af producent, instruktør, tekst (rap) forfatter. Koreografer, skuespil coach, stagefight, eller visuelle designer kan også være en del af teamet.

§ 50 Anbragt C:NTACT 2017

Praksis eksempel 3

Produceret på C:NTACT - en socialpolitisk platform for formidling af personlige historier for unge og andre, især udsatte grupper

På den seneste forestilling jeg arbejde med her i efteråret 2017, §50 – Anbragt, kom vi meget sent i gang med arbejdet. Vilkaerne for at lave prøver handler om, at der skal være tid i deltagernes liv til at gøre det. De har ofte fuldtidsarbejde eller studier, så prøverne ligger tid sene eftermiddage, aftner 3 – 4 gange om ugen i en periode over 2 måneder.

Udfordringerne i prøveforløbet

Det betyder, at rekrutteringen ikke er på plads. Heller ikke teamet, jeg skal arbejde sammen med, er afklaret den dag, vi starter. Gruppen, der møder op, er mere eller mindre blevet skubbet med af diverse rådgivere, alle anbragte har nemlig mange af den slags.

De unge i alderen 14 – 28 skal dele tunge historier, de kommer med baggrunde som misbrug, overgreb, kriminalitet og psykisk sygdom, og det er en særlig ledelsesopgave at gøre deltagelse i projektet spændende og trygt og få dem til at se meningen med at bruge meget fritid på at deltage.

Producenten og jeg har haft et forventningsafstemningsmøde inden det første møde, hvor der dukker 16 unge mennesker op.

Hvad, hun ikke har orienteret mig om, er, at hun har haft formøder med flere af dem. Som mødet løber af stablen, går det op for mig, at vi har to væsensforskellige tilgange til, hvordan vi møder de unge.

Jeg hverken kan eller vil møde dem på et psykolog/behandlerplan, det har jeg ikke kompetencer til. Jeg kan udvikle deres fortællinger og hjælpe dem med at formidle dem på scenen.

Hun oplever og taler til de unge som sårbare og skrøbelige, jeg anser dem for ligeværdige samarbejdspartnere. Det udmønter sig i, at hun flere gange forklarer dem det, jeg lige har sagt en gang til, og det opleves på én gang, som jeg ikke formulerer mig ordentlig, og at de ikke er i stand til at forstå almindelig kommunikation. Jeg må på et tidspunkt under en pause bede hende om ikke at arbejde som en fortolker/oversætter af, det jeg siger.

Desværre når vi ikke, gennem hele processen, frem til en fælles opfattelse af, hvad der er den rigtige approach.

Næste gang vi mødes, møder kun 6 af deltagerne fra første møde op. Det er ikke usædvanligt, at en c:ntact forestilling har mange deltagere, der er på et stykke tid for så at forsvinde igen. Det kan bero på, at der sker forskellige uforudsete hændelser i deres liv, men det har også noget at gøre med, hvordan jeg, og mine samarbejdspartnere, takler deres nærvær.

I løbet af 2 uger kommer også de 2 sidste workshopledere på, en skuespiller og en tekstforfatter/rapper. Jeg har bedt om at få tekstforfatteren på, men ikke skuespilleren, han er på fordi c:ntact skylder ham en opgave. Gennem lang tid lapper vi over på en uhensigtsmæssigt måde skuespilleren og jeg.

Det står klart for mig, at vi som samlet hold mangler en forventningsafstemning. Tiden er ikke helt til det, så vi samler lidt op undervejs som udfordringerne opstår.

If we probe a little further, though, in our everyday life we must always be improvising together. What I mean by this is that despite the ambiguity of our intentions, plans, rehearsals and scripts, all the effort we put into anticipating, what happens next is never a done deal, because we can never completely predictable control even our own response to what is happening, let alone the responses of others. Patricia Shaw in Stacey, Ralph, (2006) Experiencing risk, spontaneity and improvisation in organizational change working live s.2, Abingdon, Routledge.

Patricia Shaw giver i ovenstående et meget præcist billede af, hvordan det forventede ikke opstår, og det derfor er nødvendigt at forholde sig til de givne omstændigheder.

Jeg starter altså et prøveforløb med meget få deltagere, manglende medarbejdere og en producent, jeg skal samarbejde med, som har et meget anderledes etisk perspektiv på den gruppe af unge, vi har med som deltagere.

At skabe ejerskab

Jeg oplever at min opgave som instruktør i denne proces handler primært om at give de unge ejerskab til den forestilling, de ender med at stå med. Det er min opgave, at de, gennem deres fortælling, får øje på deres styrke og samtidig har lyst til at dele den med et publikum.

I starten af prøveforløbet oplever jeg mig selv mere som en facilitator for frembringelse af fortællinger.

Efter jeg under mit uddannelsesforløb i et valgmodul lærte om facilitering, har jeg i høj grad benyttet mig af disse tanker i min praksis.

Faciliterede møder: Et møde kan skabe nærhed ved at det faciliteres af en facilitator som sørger for, at mødet får den optimale form. At facilitere et møde kan hjælpe mødedeltagerne til at opnå deres mål, ved at styre processen (formen) stramt.

Forskellige mødeledere/facilitatore: På den måde frigøres mødeledelsen af de forskellige punkter på dagsorden, så forskellige mødeledere, på hver sin inspirerende og velforberejede måde fremlægger punkterne og hver organiserer de sin egen måde at behandle punkterne på. Når muligheden for at alle i en given gruppe kan være mødeleder, findes anledningen til at dele sine erfaringer.

Et interaktivt møde kan designes på mange måder. Det kan f.eks. være forskellige former at drøfte et emne og finde frem til beslutninger

Ravn, Ib (2011) Facilitering – ledelse af møder der skaber mening og værdi. Side 149, København, Hans Reitzels forlag

Den måde, jeg omsætter disse tanker, er at sætte mig i en facilitators sted.

Det bliver vigtigt at skabe en autentisk proces, derfor må der skabes et tillidsfuldt rum og en holdning, som anerkender alle stemmer ligeværdige. Ofte deler jeg deltagere op i mindre grupper, så de kan dels lære hinanden at kende og dels starter med at fortælle deres historier til hinanden.

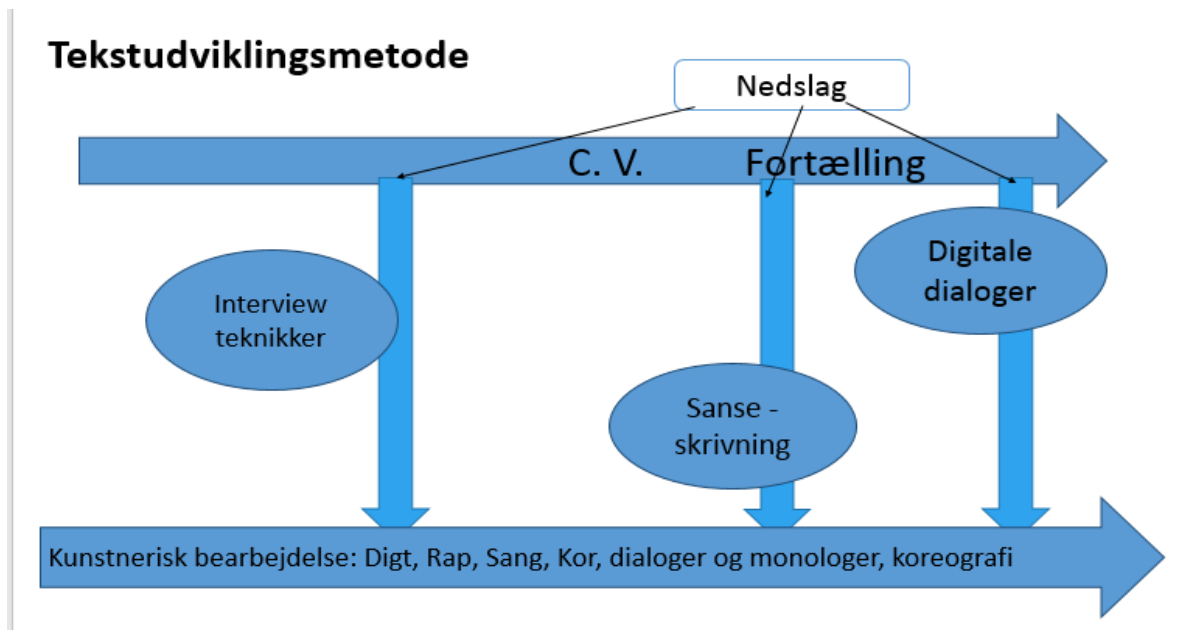
De bruger også tid på at finde temaer inden for emnet at være anbragt. Det er dem, der er eksperterne. Vi afrunder altid dagene med at dele det, som der er udviklet i grupperne.

Mad, snacks, lys og blomster er små virkemidler, der skaber en bred pallet af sanseindtryk og bliver vigtig og central hændelse i et forløb, hvor de er her på frivillig basis.

Tekstudvikling

Ofte når en deltager skal fortælle om sit liv – her som anbragt – ligner det et C.V. Altså hovedpunkter og en hurtig gennemgang af livet fra fødsel til nu. Det er ikke interessant som en fortælling, der skal formidles og engagere sit publikum. Det er ofte i et nedslag, at man finder det, der både bringer forståelse og indlevelse.

Jeg hjælper deltagerne med at få øje på hvilket nedslag, de kan vælge. Der er altid nogle særlige øjeblikke eller oplevelser, der er essentielle, som har medvirket til deres anbringelse, eller som har fået dem videre i livet. Gennem f.eks interviews, som de laver med hinanden, sanseskrivning, som handler om at beskrive det oplevede gennem lyde, billeder, stemning, dufte o.lign. eller ved at skabe digitale dialoger gennem messenger eller sms.



Når fortællingerne begynder at dukke frem, så får jeg dem til at dels vælge, hvilken form de skal formidles i, og dels give et bud på, hvordan det skal iscenesættes.

Undervejs arbejder jeg tæt sammen med teamets samarbejdspartnere. Vi fordeler opgaverne mellem os. De unge består primært af unge etnisk danske kvinder og mænd med en anden etnisk baggrund. Tekstforfatteren og skuespilleren har begge erfaring med at have en anden etnisk baggrund, og de deler mændene mellem sig til udvikling af deres historier. Jeg tager mig af kvindernes historier sammen med en assistent. Vi deler på denne måde en faciliteringsopgave mellem os.

Dramaturgisk proces.

Når alle historierne er skabt har de på ingen måde sammenhæng, og der findes ingen opskrift på hvordan de sættes sammen.

Jeg søger ofte en naturlig dramaturgi, som spontant viser sig på baggrund af de samlede historier inden for emnet. Som i dette tilfælde var før det anbringelsen, øjeblikket hvor det blev klart, at der skulle finde en anbringelse sted, selve opholdet, livet efter opholdet og fremtidstanker. Ind i mellem disse afsnit satte vi officielle dokumenter og paragraffer, som er de rammer en socialrådgiver arbejder under.

De medvirkende anbringer derefter i tavshed de historier, hvor de mener de hører hjemme og efter hinanden, som de spontant føler det giver mening.

På den måde opstår en fint øjeblik på samarbejde, der ikke på forhånd er aftalt. Selvom der i det efterfølgende prøveforløb sker ændringer, så danner dette arbejde grundlaget for forestillingen.

We sense immediately whether others or we ourselves are being more or less spontaneous in our responses. Spontaneity is the quality of interaction which does not imply impulsiveness, thoughtlessness, lack of intention or lack anticipation. The issue is not

whether spontaneous action involves being conscious or unconscious of motivations and intentions. The issue is, I would argue, to do with the quality of self-consciousness experienced.

Patricia Shaw in ,Stacey, Ralph, (2006) Experiencing risk, spontaneity and improvisation in organizational change working live s.10, Abingdon, Routledge.

Som Patricia Shaw så fint beskriver det her, så oplever de medvirkende den sammenhæng de indgår i. Jeg oplever deres fælles bevidsthed får øje på styrken i deres samlede historie. Denne oplevelse forstærkes, når de spiller forestillingen. Når de i den efterfølgende Q&A hører anbragte føle sig genkendt, socialrådgivere som vil ændre deres praksis, plejeforældre der grædende taler om deres positionen i systemet, undervisere som uddanner socialrådgivere invitere dem til at dele deres historier med deres studerende.

Alt dette gør, at deres selvbevidsthed om, at det, de har at give, betyder noget, væsentligt øges.

Teamsamarbejde.

Jeg tænker for det første, at vi som team skal samle før, vi starter, og det er vigtigt, at vi bliver ansat i godt tid. Vi kan, som team, med fordel sætte tid af til at gennemgå det som Storch og Søholm beskriver således.

Teamets Vision. Det er afgørende, at teamet alle på stadier i arbejdsprocessen kan forholde sig til en overordnet vision for arbejdet.

Teamets mål. Skal være klare, udfordrende, målbare og udmøntes i dagligdags fokus og konkrete prioritering af opgaver.

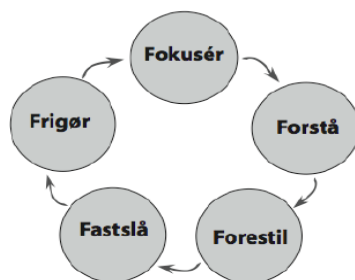
Rollefordeling i teamet. Relevant viden skal være til stede i teamet i forhold til opgaveløsning, og alle skal føle sig uundværlige i arbejdsprocessen.

Rammerne for arbejdet. Tidsrammen, kvalitetskravene til arbejdet, ressourcerne, som er til rådighed, graden af beslutningskompetence, afgrænsning af opgaverne. ”

Storch, Søholm (2011) Teambaserede organisationer i praksis s. 79, Dansk psykologisk Forlag

En af metoderne til at opnå dette, kan med formål være 5 F-modellen, som er en videreudvikling af Karl Tomms 4 D-model, som jeg har god træning i at anvende.

Figur 8.3 5 F-model

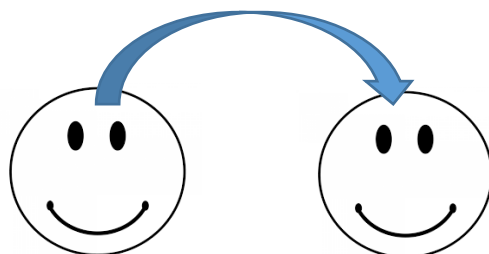


Kilde: Model fra Søholm m.fl., 2006, s. 93

.(Teambaserede organisationer i praksis s. 108, Storch, Søholm 2011)

Jeg oplever, at det er en god og struktureret måde at fastholde et fokus og samtidig lægge sine holdninger på hylden, mens man er optaget af teamets fælles udvikling af projektet.

Faktisk forstod jeg først tanken om anerkendelse, da en oplægsholder forklarede følgende for mig.



Han tegnede følgende tegning og sagde for, at for alvor at knytte AN – til et andet menneskes ERKENDELSE af verden, skulle man forlade sine egne tanker og tage broen over i den andens og først tale om sine egne tanker, når man havde taget turen retur over broen

Indtil denne oplevelse havde jeg altid haft en forståelse af, at det at anerkende ikke kunne rumme f.eks. kritik eller negativitet. Siden denne forståelse har jeg kunne lytte på den ny måde, som bidrager til at jeg bedre kan facilitere f.eks. en TUS samtale.

Mening oplever man, når man træder i relation til andre mennesker og yder sit bidrag til at helheden fungerer. ””Værdi skabes når møderne handler om emner, der i sidste instans er væsentlige for livskvalitet og behov hos dem, man er her for at betjene.” ... Hvis den enkelte oplever de har bidraget til at skabe værdi og mening så føler man sig også forpligtet og personlig involveret.”
Ravn, Ib (2011) Facilitering – ledelse af møder der skaber mening og værdi. Side 149, København, Hans Reitzels forlag

For de unge medvirkende er det essentielt, at deres møde med os, med hinanden og med et publikum giver mening og de sammen forstår, at det har en værdi at medvirke, ikke bare for denne forestilling, men også bidrager til deres udvikling og selvforståelse på længere sigt.

“It is the job of sense making to convert a world of experience into an intelligible world. That person's job is not to look for the true picture that corresponds to a pre-existing preform reality. The picture of sense making that the emerges is not one of the tidy world of mastermind. Instead the picture that is suggested is “that there is nobody here but us scratching around trying to make our experience and our world as comprehensible to ourselves in the best way we can, that the various kind of order we come up with, are the products of our imaginations and need, not something dictated to us by reality itself. There isn't any one true map of the earth, of human existence, of the universe, or of ultimate reality, a map supposedly embedded inside these things; the only maps we construct to make sense of the welter of our experience, and only us to judge whether these maps are our worst wildfires are not. (Fay, 1990, p 38)

Weick, Karl E. (2001) Making Sense of the organizations, side 9, Blackwell publishing, Malden

Procesdesign 3



Det billede der tegner sig her er et ligeværdigt afsender7opdragsgiver dominansforhold. Som instruktør har man et sæt rammer der skal overholdes. Både hvad angår tid, indhold og form.

Det er kun indirekte en kunstnerisk opgave, det primære er den personlige fortælling om emnet (at være anbragt). Fordi opdragsgiverne ikke har en kunstnerisk agenda, giver det en stor kunstnerisk frihed inden for rammerne, derfor er afsenderforholdet ligeværdigt dominerende.

Jeg opfatter både de unge og jeg selv i samarbejde med teamet som afsendere.

Det andet som også er tydeligt her, er at det er de unge der er materialet, de producerer indholdet. I en scenekunstnerisk forstand fungerer de både som dramatikere, dramaturger, og performere.

Teamarbejdet er dominerende her. Det er gennem vores fælles erfaringer og arbejde at vi bringer de unges historier frem så de bliver vedkommende og relevante for det publikum de skal nå.

Kapitel 3

Devising – en kollektiv proces?

Som underviser på Den Danske Scenekunst Skole, er det vigtigt at udvikle nye metoder samt at skabe forståelse for de metoder, vi anvender.

Jeg oplever, at vi er i en tid, hvor vilkårene på det scenekunstneriske arbejdsmarked forandrer sig, og derfor er det vigtigt at reflektere over, hvordan man som individ og institution kan bidrage til en nytænkning.

I fremtiden vil der nok være markant færre institutioner i scenekunstbranchen. Teatrene er dyre i drift, og tendensen er faldende bevillinger til teaterproduktioner i Danmark. Derudover oplever jeg også, at der er skred i det, man kan kalde en hierarkisk organisering af scenekunst.

Jeg tænker, at det er muligt, at institutionerne vil gå mere i retning af åbne spillesteder, eller en fladere og mere fragmenteret organisationsstruktur med åbne huse og scener, projektbasering og gruppeprocesser.

I en sådan struktur bliver den enkelte kunstner i højere grad sin egen arbejdsgiver og får selv ansvaret for at iværksætte projekter.

Derfor vil det blive vigtigt at kunne samarbejde på tværs af kunstarter og udvikling af nye kunstneriske hybrider. Som instruktør at være i stand til at indgå i ændringer på det scenekunstneriske arbejdsmarked og kunne lede på nye måder i en fladere og mere fragmenteret struktur og gennem det, at kunne bidrage til udvikling af kunstneriske partnerskaber og kollektiver.

Det vil også være fordelagtigt at udvikle en individuel kunstnerisk identitet – at være sit eget brand, og således være arbejdsgiver, iværksætter og projektmand.

Sidst men ikke mindst er inddragelse af publikum som aktør, både i skabelsesprocessen og i værkets fremførelse et område, der hele tiden udvikler sig.

Følgende er tanker om mulige ledelse af en mere kollektiv struktur.

Kunstnerisk respons

The play is there to be found and improvisation becomes a stage in the development of the plea but the creative processes takes place within very limited frames. This way of thinking about the aim of improvising is also found in organizations. The usefulness of improvising is to learn ways to do something better. Out of our experience you decide how you are going to act in the future. This is making a best practice.

Preben Friis in Stacey, Ralph, (2006) Experiencing risk, spontaneity and improvisation in organizational change working live s 81 Abingdon, Routledge

Forestillingen eller stykket kan findes gennem improvisationen, skriver Preben Friis. En anden - mere praktisk tænker - som har betydning i udvikling af nye iscenesættelses tanker, er Ib Ravn. Det er altid et dilemma at stå med som underviser – eller som instruktør for den sags skyld - at vælge, om man skal give al viden man har akkumuleret under forberedelsen videre eller åbne et rum for, at deltagerne bidrager til udviklingen af de grundlæggende ideer. Der er en falsk tryghed i at positionere sig, at hæve sig med sin viden over deltagerne. Det er ønsket om at bevise sin egen berettigelse, der trænger sig på.

Faktisk oplever jeg ofte, at jeg selv og også flere instruktørstuderende dækker sig ind under det som Weick citerer Schultz for her:

When I look over the books I have written I know exactly which part I understood and which part I did not understand when I wrote them. The poorly understood parts sound scientific. when I barely understood something I kept it in a scientific jargon. When I really comprehend it, I was able to explain it to anyone in language they understood. Understanding evolves through three phases: Simplistic, complex and profound simple” (Schultz, 1979, pp 68- 69)

Weick, Karl E. (2001) Making Sense of the organizations, side 5, Blackwell publishing, Malden

Det vi ikke helt forstår, lader vi som om vi forstår – fordi vi implicit eller eksplicit har en forståelse af at vi skal være alvidende, - og så prøver vi at blive det.

Og faktisk forholder det sig sådan, at i arbejdet med skuespillere, længes de efter den forståelige enkelhed med dybde, som gør deres improvisatoriske arbejde tilgængeligt.

Jeg har ofte kigget på en skuespiller, hvis drive lige så langsomt slukkedes, mens de lange filosofiske forklaringer om hvordan det hele hænger sammen og skal forstås, blev udfoldet. Det ender med de går på gulvet og oplever de er blevet fyldt af opgaver de skal løse som de ikke forstår.

Det kræver mod at tie, at skabe rum for stilhed, undren og refleksion. Og det kræver meget forberedelse at slippe kontrollen. For det er helt sikkert, at det er en anden viden, der skabes i prøverummet, end den man evt. har tænkt skal opstå, som opstår. Ib Ravn peger på den faciliterende rolle, som en position man med fordel kan indtage som instruktør i et sådan arbejde.

”På alle disse møder ligger modsætningen mellem autoritær og kollektiv møde struktur og spiller med. En moderne leder ønsker typisk ikke at være den gammeldags, autoritære type, der kører efter sit eget hoved. Hun vil gerne involvere sine medarbejdere og lade samtalen flyde lidt friere og slækker derfor på formerne – uden dog at hun lader mødet forfalde til snakkeri og kollektivistisk ansvarsforflygtigelse, hvor man ikke får udrettet noget. Mødeledelse ses som dét, der sikrer, at mødet ikke skrider ud i snak og sidehistorier. Med mødeledelse holder man sin dagsorden og sin tale række, og man derfor mødet til venstre, tilbage fra det kollektivistiske ekstrem til det højre på spektret herunder.



Ravn, Ib (2011) Facilitering – ledelse af møder der skaber mening og værdi. Side 143, København Hans Reitzels forlag

Ib Ravn sætter det også op på følgende måde:

	Autoritær mødeledelse	Kollektiv mødeledelse
Den positive kerne i denne ledelse er ønsket om....	Resultater	Involvering
Denne kernes nutidige udtryk er...	Værdiskabelse	Personlig meningsfuldhed

Figur 2 mødeledelse før og nu.

Ravn, Ib (2011) Facilitering – ledelse af møder der skaber mening og værdi. Side 149, København, Hans Reitzels forlag

Hvis jeg erstatter mødeledelse i ovenstående diagram, med en rammesættende iscenesættelsesproces så åbnes der for et andet slags involverende meddigtende rum som skaber både ejerskab og giver mening for skuespillerene. Jeg ved, at trives godt med den faciliterende rolle og har oplevet, hvordan den kan frigøre et stort medskabende bidrag til en iscenesættelse.

Efter oplevelsen på Teamteatret er jeg begyndt at undervise i det jeg kalder kunstnerisk respons. Det anvender sig af de metoder jeg opdagede på Teamteatret. Det er udviklet sig over sidste 7 år. Undervisningen er en kombination af kunstnerisk respons og en systematisk refleksion, som har til formål at kvalificere det udviklede materiale ind mod iscenesættelsen.

Jeg har primært brugt metoden; kunstnerisk respons, i samarbejdet mellem skuespillere og instruktører. Jeg vil i fremtiden gerne arbejde på, at flere faggrupper kan deltage i lignede udviklende arbejde. Både i undervisningen og i mit professionelle iscenesættelses arbejde.

Jeg oplever at denne måde at arbejde på kan være medvirke til at forandre et dominerende hierarki som eksisterer på etablerede institutionsteatre.

Stramme rammer = Større frihed

Vi må bevæge os hen et sted, hvor teksten ikke er det første og vigtigste og er grundloven. I stedet for at tænke personer i et hierarki, kan man i stedet tænke, at det er vigtigt, at der ikke er noget hierarki i teatret imellem de forskellige processer og mediernes materialer, når de skal ændres. Det er en proces, der bliver båret frem af hele holdet sammen, idet hver især forsøger at gøre sit område stærkt. Det eneste, der gælder, er, at alle medier, alle virkemidler, lyset, rummet, skuespilleret, teksten, lyden – bliver udviklet samtidigt og også samtidigt kan gøre sig tydelige og stå stærkt. Kun derved kan alle disse ting blive ført sammen, alt hvad der kommer til senere, har kun en illustrativ rolle. Det kan kun få en strukturel rolle, hvis det er med fra starten af. Disse tanker har givet afsæt til at udvikle nye iscenesættelsesmetoder som tager afsæt i nedenstående tanker af Molin:

"Et væsentligt opgør med den formelle styringstanke er ideen om at afstå fra indholdsmæssig kontrol. Et alternativt styringsprincip kan således beskrives som ramme- og processtyring. I et sådant princip ligger den ledelsesmæssige udfordring i at risikere at give slip på overvågning og direkte indflydelse på beslutninger og løsninger. Den ledelsesmæssige opgave bliver i stedet at skabe rammebetingelser og at facilitere udviklingsprocesser der udvider handlingsrummet for medarbejderne. Tommelfingerreglen er her, at jo mere indholdet er 'åbent'; desto mere skal man styre på rammer og processer. Jo mere ledelsen overlader analysere vurderinger og beslutninger til medarbejdergrupper; desto mere skal de tilbyde og fastholde klare, velstrukturerede og autoriserede rammebetingelser for arbejdsprocessen."

Molin, Jan (2003) - Organisation og ledelse – i et udviklingsperspektiv "Leading capacity" CBS- handelshøjskolen, København

Rammebetingelser danner grundlag for udviklingen af Kunstnerisk Respons

Jeg har haft mange overvejelser om, hvordan det jeg oplevede i Herning på Teamteatret kan omsættes til proces, og hvordan jeg selv, kan skabe betingelser, som ikke giver forudbestemte resultater. Molins ord om at facilitere udviklingsprocesser, der udvider handlingsrummet, har været nøgleord for at udvikle denne nye tilgang. Jeg har også været meget bevidst om, at det er væsentligt at skabe meget klare og velstrukturerede rammer.

Vera and Crossan find it important to define boundaries within which experimentation can occur. They stress that there is no guarantee of a positive outcome of improvisation, but they find that it is necessary to learn the principles that help it to work. In the end it is the 'responsibility of the managers to influence the success of improvisation by managing contextual factors nurturing improvisational processes.

Preben Friis , Henry Larsen in Stacey, Ralph, (2006) Experiencing risk, spontaneity and improvisation in organizational change working live s.41, Abingdon, Routledge.

Også Preben Friis citerer her Vera and Crossan for nødvendigheden for klare rammer til at kunne give improvisationen frihed. Jeg oplever at jo tydeligere rammer er, tidsmæssigt, formmæssigt, indholdsmæssigt og med enkle klare punkter, - formår en improvisation i bedste fald at skabe overraskende og unikt scenisk materiale

Praksis eksempel 4 - undervisningsformat på DDSKS for instruktører

Målet med kunstnerisk respons er at skabe et "første blik" ind i en tekst, som giver holdet plads til, at finde på alt det fantasifulde, uforudsigelige og personlige materiale, som opstår når man får frie rammer. Det kan også være at det er et emne man arbejder med, men dette eksempel forholder sig til en dramatisk tekst.

Første skridt i metoden er, at holdet her skuespillere og instruktører, læser teksten sammen. Derefter stiller holdet, spørgsmål til alt det, man kan undre sig over i teksten.

Udgangspunktet tages i tekstens tematikker, tiden den er skrevet i, karakterernes relationer ideologiske tanker og de forskellige læsninger af grundkonflikten, som eksisterer i teksten.

Efter en åben brainstorm, følger en organisering af spørgsmålene.

Spørgsmålene kan f.eks. organiseres på følgende måde:

Kultur, miljø, moral og etik, location , sygdom, relationer, situationer, historien, karakterer, rumlige og fysiske forhold, filosofiske ideologiske, faktuelle/videnskabelige, sceniske handlemuligheder og fysiske handlinger

Alle deltager vælger et spørgsmål som besvares. I kunstnerisk respons leder holdet efter, hvordan man kan skabe et svar, som, i stil med spørgsmålene, ikke lukker teksten sammen om sig selv, men blot åbner den endnu mere.

I stedet for at svare intellektuelt og sprogligt, svarer holdet enten i grupper eller individuelt på spørgsmålene, gennem et lille stykke scenekunst (eller andet kunstnerisk udtryk) Forud for det brainstormes over forskellige former, som man kan besvare et spørgsmål igennem. Pointen er, igennem de her svar, at skabe scenisk materiale (som kan bruges i den senere iscenesættelse). Deltagerne skal gerne opleve en sanselig og intuitiv indgang i rum og karakterer. Det er et andet afsæt end når man starter med analyse, beskriver mål og omstændigheder, som tager vejen gennem hjernen og gennem en logisk tanke før det omsættes til et sanseligt udtryk.

Igennem improvisationerne undersøges spørgsmål, som deltagerne undrer sig over, og de bliver herigennem til en:

- undersøgelse af rumlige koncepter
- undersøge af karakterernes relationer og deres følelsesmæssige mekanismers logik (før og efter teksten starter og slutter)
- undersøgelse af det formmæssige sprog på scenen
- undersøgelse af karaktererne
- undersøgelse af publikumsinteraktion
- undersøgelse af sceniske billeder, som ikke er foreslået i teksten
- undersøgelse af hvordan digitale medier kan bringes ind som element

Under arbejdet, dokumenterer vi alt gennem foto og skrift, reflekterer systematisk over det skabte med fokus på potentiale til en senere iscenesættelse af teksten. Hvordan kan det udvikles? Udover at undersøge tekstens muligheder, i det uforudsigelige og sanselige improvisationsrum, får den studerende en klar læring i grundlæggende improvisationsteknik. Herunder benytter vi også metarefleksioner. F.eks. får skuespillerne anledning til at give feedback til instruktørerne på, hvad som sætter en fantasi fri, og hvad som begrænser dem i de rammer, instruktørerne sætter op. Jf. det tidligere nævnte i Weick citatet om enkelthed.

"Ledelsesmæssig ret, magt eller autoritet er tilsvarende ikke noget man har (en ting man kan 'slå' andre med); men noget man får (gennem den måde man indgår i relationen til andre). Vi må således konstatere, at ledelsesarbejdet fordrer en dobbelthed.....På den ene side en ikke på forhånd autoriseret adfærd man som leder tager på sig og på den anden side en nødvendig accept og respekt som man ikke kan hævde i sin egen ret, men får tildelt, efter fortjeneste, af andre. Det er altså gennem den klare og konsistente ledelsesadfærd, at paradokset ophæves. Det er i hverdagens processer at ledelsesarbejdet skaber det grundlag af respekteret og værdsat autoritet, der er forudsætningen for at kunne organisere udviklingsprocesser der på én og samme tid får organisationen i tale og udfordrer dens selvforståelse."

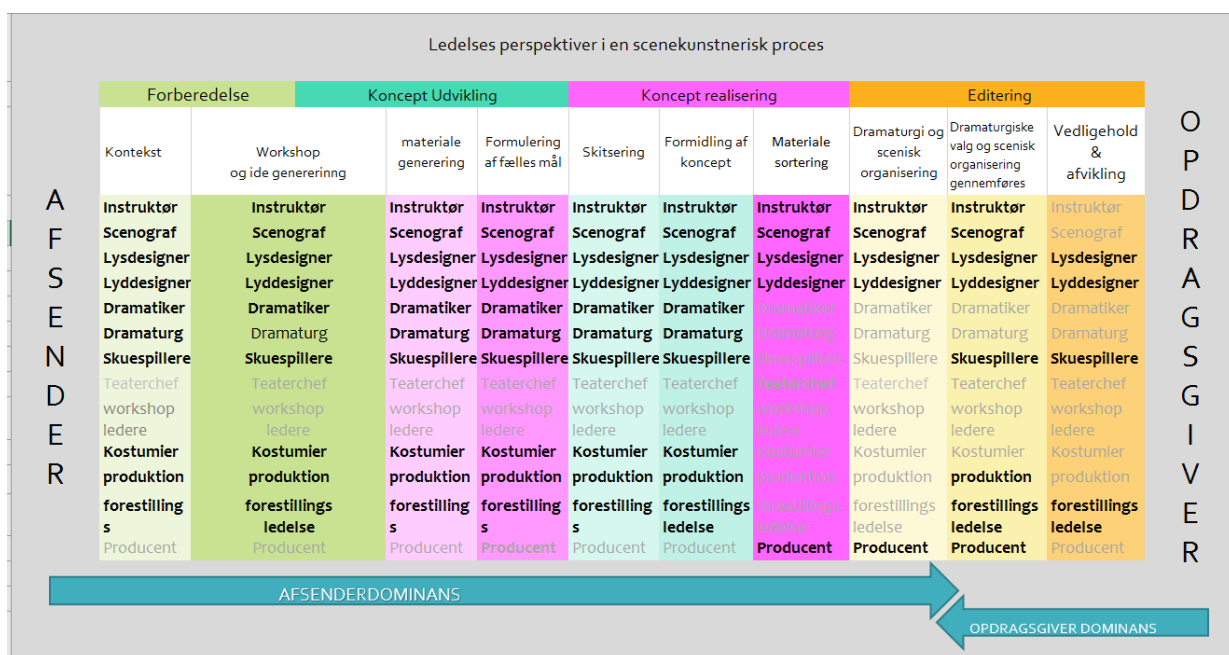
Molin, Jan (2003) - Organisation og ledelse – i et udviklingsperspektiv "Leading capacity" CBS- handelshøjskolen, København

Når det lykkes bedst, så opnår den studerende at få tildelt den respekt, som Molin nævner i ovenstående citat. Det, tror jeg, beror på, at skuespillerne oplever sig respekterede og

udfordrede på den gode måde, i et rum hvor de bliver hørt og bidrager i klare rammer til at udvikle stoffet.

De to kommende afgangsforestillinger på skolen i efteråret 18 kommer begge til at blive bygget fra bunden af. De to instruktørstuderende vil arbejde med Kunstnerisk Respons som udviklende afsæt. De har hver især valgt overordnede emner som de sammen med hele deres kreative team vil udvikle gennem Kunstnerisk Respons. Jeg glæder mig til at se resultatet.

Procesdesign 4



Det som fremtræder her, er et tydeligt kollektivt arbejde hvor alle deltagere er med i alle faser. Når jeg i titlen på kapitlet skriver et spørgsmålstegn efter det kollektive, så er det fordi der ligger en stærk rammestyring omkring den kollektive proces. Det styring kan naturligvis skifte hænder.

Et andet tydeligt tegn her er at der ikke er nogen teaterchef. Jeg ved ikke helt hvordan en sådan ville træde ind i en kunstnerisk respons proces, i og med jeg ikke har anden erfaring med dette førende frem til et fuldt produceret forestilling. Min erfaring stammer udelukkende fra undervisning.

Vi ser også i denne proces at der er en sammensmeltning mellem workshop og idegenererings faserne. Der beror på at ideerne skabes gennemarbejdet med kunstnerisk respons.

KAPITEL 4

Kunstneriske udviklingsvirksomhed (KUV) – en proces undervejs

Hvorfor KUV?

Som underviser på DDSKS er det væsentligt at bidrage til samfunds- og brancheudviklingen. Vi skal medvirke til at skabe udvikling. Kunstnerisk udviklingsvirksomhed kan ses som et væsentligt omdrejningspunkt i forhold til de nye tendenser og bevægelser. Gennem KUV skaber vi metoder og indblik i forskellige processer. KUV er arbejdet med kunstneriske processer og udviklingsprojekter. Det er særligt gennem udviklingen af metoder, processer og projekter, der skabes ny viden. I denne sammenhæng er jeg optaget af, hvilke forskellige ledelsesperspektiver der kan bidrage til at gøre det muligt.

Jeg oplever at KUV medvirker til:

- At udvikle en kunstnerisk identitet og bevidsthed i det skabende arbejde
- At skærpe undersøgelsen af sig selv, sine produkter og sine processer
- At udvikle refleksionskompetencer i forhold til proces og produkt og kommunikere disse
- At åbne sig til omverden og samarbejde med andre vidensfelter
- At øge abstraktionsniveauet

Efter 4 år som udvikler af KUV-området begyndte jeg i 2016 på min eget KUV projekt, Human Migration. Jeg har gennemført et modningsprojekt bevilliget af kulturministeriets udviklingspulje. Og er nu i begyndelsen af et fuldt projekt.

En fremtidig erfaring – med afsæt i praksis fra KUV modningsprojekt om Human Migration

Praksiseksempel 5

Projektets indhold:

Med projektet HUMAN MIGRATION vil jeg gerne udvikle metoder for tekstudvikling og iscenesættelsesstrategier, som sætter scenekunsten i dialog med videnskaben.

Gennem en kunstnerisk undersøgelse vil jeg sammenstille migranternes personlige fortællinger med DNA-forskning og relevante filosofiske tekster.

Resultatet skal omsættes til stedsspecifikke, visuelle iscenesættelser, der bidrager til den aktuelle debat i samfundet på området.

Grunden til, at dette område optager mig, er, at jeg oplever, at der inden for iscenesættelse savnes metoder til en systematisk udvikling af de menneskelige og videnskabelige fortællinger, der bidrager til en reintegration af scenekunsten i samfundet.

Jeg vil gerne med KUV-projektet undersøge, hvordan jeg kan bidrage til udviklingen af iscenesættelsesstrategier, som perspektiverer væsentlig viden, der har med vores eksistens at gøre, og dermed kan drage nødvendige paralleller, som videnskaben ikke kan.

Projektet tager afsæt i den erfaring, jeg har fra iscenesættelser på C:NTACT

På baggrund af de personlige fortællinger og et indgående kendskab til sociale problemstillinger har min erfaring været at skabe dokumentarisk scenekunst primært med en gruppe unge af blandet etnicitet, med erfaring inden for emnet. Emnerne jeg har arbejdet med har været skilsmisse, indvandrermodre og deres børn, seksualitet og køn, mediernes fortælling om indvandre og, aktuelt, anbragte børn. Næste forestilling, som kommer til at ligge i efteråret 18, bliver om ordblindhed.

I arbejdet med personlige narrativer er det min erfaring, at det ofte kommunikerer offerhistorier til et publikum. Baggrunden for KUV-projektet er derfor et stærkt ønske om at udvikle og perspektivere de sceniske tematiske fortællinger og de stemmer, vi inddrager omkring et specifikt emne.

Jeg har udviklet sammenkædede tekster og ideudviklet iscenesættelsesmuligheder omkring emnet Human Migration i modningsprojektet bevilliget af KUM i 2015 og har gennem den allerede generede viden fået øje på den mulighed, der ligger i en mere nuanceret og fordybet fortælling om Human Migration. Jeg vil udvikle det pluralistiske perspektiv gennem en kunstnerisk undersøgelse af Human Migration i en personlig, videnskabelig og filosofisk forståelse.

KUV-projektet skaber på den måde et unikt arbejds møde mellem det personlige narrativ, scenografi, lys, genetisk forskning og kulturvidenskab. Projektets afsæt er dialogen på tværs af vidensfelter, der bl.a. manifesterer sig som levendegørelse af museer, performance lectures og

iscenesat videnskabelig formidling. De individuelle historier om rejse, flugt, savn og håb, sættes ind i et historisk perspektiv via genetikken og et nutidigt gennem filosofien.

Projektet er en aktiv del af udviklingen af Kandidatniveauet på DDSKS. I en kunstnerisk undersøgelse har jeg inviteret yderligere 6 undervisere fra DDSKS, som alle er kunstnere med KUV erfaring. Dette er et led i udviklingen af arbejdsmetoder, specielt kunstnerisk respons, som jeg tidligere har beskrevet i opgaven. Der er nu tale om kunstneriske værtskaber. Jeg er optaget af, i hvor høj grad jeg kan uddelegere udviklingen af et projekt i en slags open source-tænkning. I undersøgelsesperioden er der fire parallelt løbende spor.

“Ledelsesudvikling bliver et spørgsmål om at gå personligt ind i en organisatorisk læreproces sammen med kollegaer man har tillid til og respekt for. Det kommer i sidste ende til at handle om at eksperimentere, iagttage, diskutere og korrigere. Det bliver i sidste ende et spørgsmål om at turde skabe sin egen model, kaste identifikationerne langt væk og stå ved sine personlige holdninger og adfærd.” (Kompendium, Jan Molin, CBS- Handelshøjskolen i København, side 14, 2003, artikel publiceret i “Leading Capacity”)

Jan Molins ord om at gå ind i en organisatorisk læringsproces er netop det, jeg med KUV projektet kaster mig ud i, og vi gør det på følgende måde:

I den konkrete undersøgelse vil vi indtage forskellige perspektiver (perspective-taking) og udvikle de fortællinger, der tilhører de respektive områder (geogenetik, filosofi, forskerens og migrantens fortællinger). Ved at sætte dem op mod hinanden skaber vi en dialektik og en scenisk mulighed for at indtræde i forskellige oplevelsesperspektiver.

Forud for gennemførelsen af undersøgelsesfasen har jeg sammen med samarbejdspartnerne undersøgt forskningsresultater, artikler og relevante historier fra migranter og forskere for at finde dem, der bedst perspektiverer hinanden.

I experienced the being involved in spontaneity and any invitation to spontaneity is risky, because I cannot know how people will react and therefore I cannot know how my relationship with them will emerge. Understanding spontaneity as a social activity means that it becomes essential in understanding novelty, creativity and innovation. Therefore, I find it important to try to understand the nature of this risk.

Henry Larsen in Stacey, Ralph, (2006) Experiencing risk, spontaneity and improvisation in organizational change working live s 57, Abingdon, Routledge.

Praksiseksempel 5 fortsat

Undersøgellesdesign til Human Migration

Jeg vil udvikle en "ugemaskine" der gentager sin undersøgelsesform for hver uge i 6 uger. Indholdet i en uge består af en kunstnerisk vært som har udvalgt en undersøgelse, han eller hun vil gøre.

Dogme for den kunstneriske undersøgelse:

Alle undersøgelser skal arbejde med udgangspunkt i sameksistens. Er det muligt af integrere via kunsten? En til flere C:ntactperformere indgår i undersøgelsen enten fysisk og/eller med fortællinger. Et videnskabeligt element inddrages, det kan enten være principper, nedslag i forskningsresultater eller en deltager fra rejseholdet med den iboende viden.

Kunstneriske værter - En kunstnerisk vært arbejder en uge på en selvstændig formuleret undersøgelse inden for feltet. Undersøgelsen være en delundersøgelse af værtens eget KUV projekt.

Ugens indhold

Ugen indeholder for de kunstneriske værter et møde med rejseholdet, (som er gennemgående deltagere i alle ugerne - og består af videns personer inden for de videnskabelige felter og inden for scenisk dokumentarisme, jeg selv og en videodokumentarist). Der er to dages forberedelse af deres egen undersøgelse og to dages undersøgelse i laboratorium, hvor jeg deltager på anden dagen, for at dokumentere, interviewe, assistere og i det hele taget få indblik i proces og arbejdsmetode hos værten.

Jeg leder det overordnede arbejde og skaber **en ugentlig dokumentarisk parallel undersøgelse til den kunstneriske**. Den dokumentariske undersøgelse kommer til at foregå på relevante sites, som Indvandrerkvindecentret, et asylcenter, verdenskulturcenteret, trampolinhuset, c:ntact og lignende institutioner. De videnskabelige institutioner kan også udgøre det for sites.

Et eksempel på dette er allerede aftalt. En c:ntact performer skal skrive om "en ting han har efterladt i sit hjemland og medbringe en ting han har taget med til Danmark." Min kollega vil så via beskrivelse af fortællingen lave et nyt objekt der fortolker det efterladte.

Samtidig vil jeg tage på indvandrekvindecenteret (ICK) og bede en gruppe kvinder om det samme "fortæl om en ting de har efterladt i deres hjemland og medbring en ting de har taget med til Danmark." Dette vil jeg filme og siden sammenstille det med det som en blevet kunstnerisk frembragt.

Rejseholdet. Rejseholdets opgave er at indkredse relevant forskningsmateriale, som danner base for de kunstneriske og dokumentariske undersøgelser. Rejseholdet fungerer i nogen grad som sparringspartner for de kunstneriske værter og deltager evt. som performere i undersøgelserne. De bidrager desuden med en videnskabelig refleksion over de frembragte kunstneriske undersøgelser.

C:ntact- performere: Bidrager med personlige fortællinger og genstande (som fx. tøj og personlige effekter) Deltager i både kunstneriske og dokumentariske undersøgelser. Desuden fungerer en udvalgt gruppe på ca. 10 som en refleksionsgruppe, som bidrager med syn på muligheder i undersøgelserne og etiske principper.

Resultater af undersøgelsen

I løbet af undersøgelsesugerne vil jeg indsamle resultaterne som består af interviews, små kunstværker, videodokumentation, fotografi, metodebeskrivelser. Jeg skriver og uploader ugentlig refleksion på Research Catalouge - et digitalt forum for internationalt artistic research, samtidig med jeg skaber en akkumuleret analog dokumentation i laboratoriet - som en udstilling –. Til sidst i undersøgelsesarbejdet sammenkæder og forbereder jeg en udstilling/performance Lecture ultimo september 2018.

So, even though we are planning and preparing, making contracts and agreements, a change process will always be improvisational in nature, and we have to take the experience seriously as a basis of our work. So, it is not a question of whether we improvise do not improvise; the question is how much we try to control our improvising or how much we are willing to run the risk of not being on top of what we are doing. Do we dare to trust that meaning will emerge as we are spontaneously and skillfully working our way forward?

Preben Friis in Stacey, Ralph, (2006) Experiencing risk, spontaneity and improvisation in organizational change working live s 87 Abingdon, Routledge

Preben Friis skriver her om at have modet til at til at stole på, at der gennem forsøget, improvisationen og villigheden til at løbe en risiko vil rejse sig en ny mening. Det tror jeg meget på, det vil. Under alle omstændigheder vil projektet ikke, som de tidligere eksempler, jeg har beskrevet, ende i en forestilling, men har fire forskellige andre outcome, i og med at målet med KUV er videns produktion. Projektets indsamlede materiale dokumenteres og kommunikeres på 3 måder i samarbejde med en professionel (video)dokumentarist.

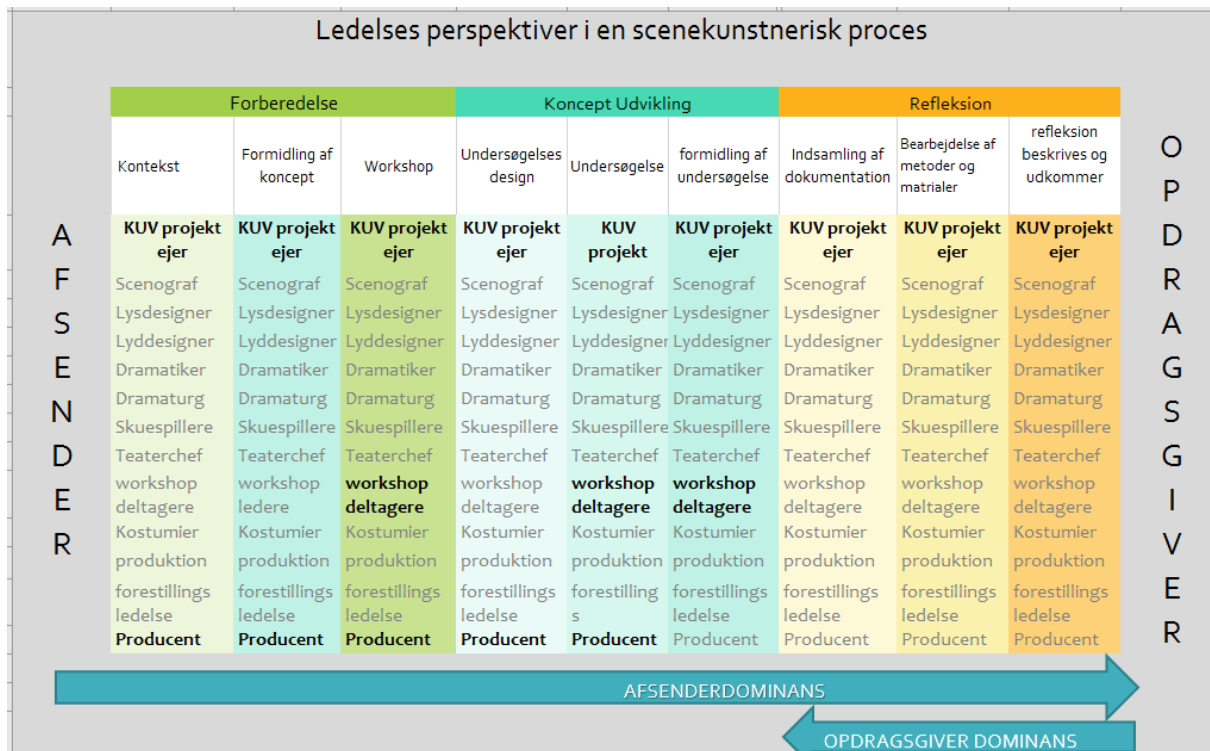
- Den primære dokumentation vil blive en Videobog. Dvs. en sammenklipning af optaget materiale fra workshopsugerne. Klipningen organiseres således, at videobogen giver en sanselig, auditiv og visuel underbygning af de skematiske metoder og modeller, projektet udvikler og anvender i arbejdet. Jeg vælger dette format, fordi det på én gang afspejler et teoretisk og praksisbaseret udsagn, som kan underbygge sammenhængen mellem de to udsagn.
- Projektets proces og løbende refleksioner vil blive lagt på en DDSKS' portal på det internationale Artistic Research Catalogue, med henblik på at blive peer reviewed for senere udkomme på Journal of Artistic Research.
- En konference med fokus på de metodiske tilgange og etiske udfordringer, der er i arbejdet med dokumentarisk scenekunst. Specifikt scenekunst, der arbejder med at inkludere videnskabelige fortællinger og/eller scenekunst, der arbejder med den personlige fortællinger. Kontekstrelaterede oplægsholdere deltager.
- Desuden deltager vi undervejs i forskellige arrangementer i KUM, DDSKS, C:NTACT, Statens Naturhistoriske Museum og lignende arrangementer

Jeg vil lade Preben Friis afslutte dette kapitel og lade mig guide af ordene om improvisatorens friheden er den eneste vej til svaret, det gør jeg nok gældende i undersøgelsesfasen, men tanken og refleksionen er det, der leder mod videns produktionen.

So this improvising is problem-solving which means that before you start improvising you have to defined the boundaries: This is the problem and the answer is predetermined, although still unknown, because it lies enfolded in the problem. The Freedom of the improviser is only the road to the answer.

Preben Friis in Stacey, Ralph, (2006) Experiencing risk, spontaneity and improvisation in organizational change working live s 82 Abingdon, Routledge

Procesdesign 5



Dette design adskiller sig primært fra de øvrige ved at det ikke har en produktion som mål.

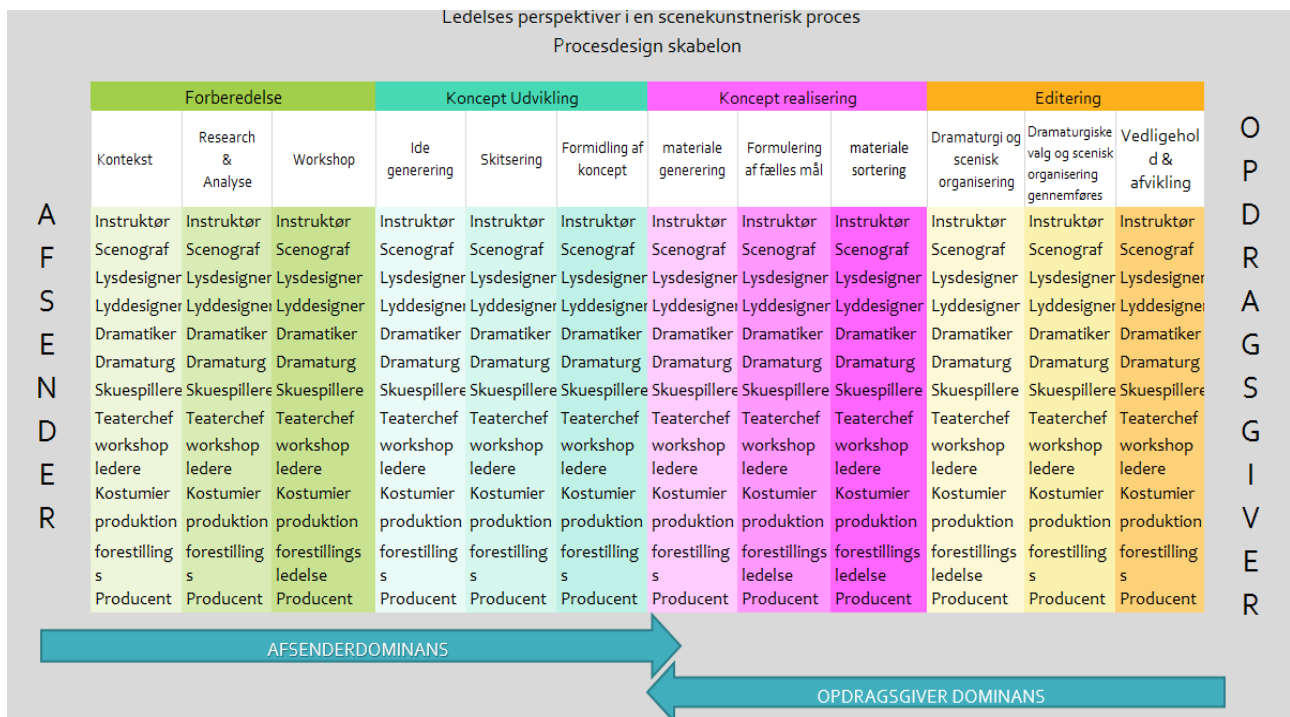
De to tætteste samarbejdspartnere gennem processen er producenten (som i denne forståelse ikke kun er en person men hele institutionen DDSKS) og KUV projekt ejer.

Det andet der træder frem her, er formidling af koncept ligger meget tidligt i processen. Det er en forudsætning af projektet er beskrevet tydeligt og relevant for at det kan opnå støtte.

Man ser også at det der i tidligere designs hed editeringsfasen, her er en refleksions fase, den kunne også hedde videns produktion.

Afrunding

Den udviklede forståelse af procesdesignværktøjet.



Selve modellen, som den er afbildet her, er en brutTOTYPE og min egen fortrukne model er en proces. Den har gennem denne opgave ændret form, farve, ord og funktion mange gange. Det er interaktivt et Excel ark så celler kan flyttes rundt og kolonner og rækker flyttes eller skjules. Det er den jeg har taget udgangspunkt i, når jeg har lavet variationer som beskriver de forskellige processer.

Den beskrivelse jeg er kommet frem til omkring elementerne i skabelonen, er som følger:

Afsender - beskriver de kunstnere og øvrige medvirkende der skaber værket. Pilen er interaktiv og kan mindskes eller udvides.

Opdragsgiver kan man betragte, som derfra hvor resurserne til værket kommer, hvad enten det er en fond eller en teater. Denne pil er ligeledes interaktiv.

Modellen indeholder 4 hovedkategorier som kan, men ikke nødvendigvis skal, opfattes som en tidslinje, startende fra venstre og bevægende sig mod højre.

En iscenesættelsesproces varer for en instruktør - fra man påtager sig opgaven til den er afsluttet - omkring et års tid.

Forberedelsen indeholder alle de indledende og afklarende faser som bl.a. består af:

Kontekst som skal beskrive hvilken sammenhæng projektet i, hvilken rolle de involverede parter spiller, hvem publikum er, samt give indblik i rammer. Det handler om at forstå opgaven (eller beskrive den, hvis man søger om midler)

Research og analyse beskriver rejsen ind i materialet man skal beskæftige sig med. Den omverden materialet er skabt i og forbinder sig med.

Workshop Er en forberedende undersøgelse af muligheder i det æstetisk arbejde og tager udgangspunkt i research og analyse (men behøver ikke at gøre det). Den gennemføres før nogle valg er taget vedrørende scenografi, lys, lyd osv. Workshoppen har brug for sceniske materialer som lys, lyd, rekvisitter, projektorer objekter o. lign. for at kunne frembringe æstetiske muligheder. Hvis det drejer sig om et stedsspecifik projekt, kan det være essentielt at det foregår på stedet.

Konceptudvikling Indeholder udviklingen af de rammeskabende og æstetiske valg.

Idegenering Denne fase kan afledes både af research, workshop eller begge dele. Den indeholder en spirende formulering af en konkretisering. Det kan bestå af f.eks. at udarbejde moodboard, dele inspiration og fascinationsområder med de der deltager i udviklingen. Fælles kunstoplevelser som inspirerer projektet, kan være med til at skabe en fælles reference grund. Overvejelser omkring hvilken genre og spillestil udvikles samtidig, hvis det er en teaterforestilling.

Skitsering. Udvikling af de medier der medvirker til at skabe det visuelle og auditive koncept, Det kan indeholde udvikling scenografi model af, lys, - video, - og lyddesign. Flere muligheder kan med fordel skitseres fordi fravalg skærper en præference – en retning. Hvis det er en ansøgning (KUV) så skrives der her flere udkast.

Formidling af koncept. Det sker typisk på et institutions teater, at konceptet formidles ved en skitseaflevering til teaters ledelse og produktionsteam, og ved en læseprøve til skuespilensemblet. Hvis det er en projektansøgning er det færdiggørelse og indsendelse af ansøgning.

Koncept realisering De ideer der er udviklet, sættes nu i spil og bliver gestaltet og manifesteret de i fysisk rammer

Materiale generering Prøveperioden på ca. 8 uger, hvis det er et institutions teater starter her. Det kan nemt forholde sig anderledes med både kortere og længere prøveperioder i andre sammenhæng. Der findes flere måder af genere på; via instruktørers levendegørelse af en på forhånd planlagt mis-en-scene, via improvisation over hændelser, gennem fysisk kompositionsarbejde, gennem visuelle kompositioner, gennem kunstnerisk respons og andre improvisatoriske tilgange.

Formulering af fælles mål. Det genererede materiale skal altid sorteres og videreudvikles. Et refleksionsrum for alle deltagere omkring værdien og potentialet i det fundne, er medvirkende til at skabe klarhed og retning for alle deltagere. En uddelegering af opgaver kan her aftales.

Materiale sortering. I denne periode arbejder de forskellige faggrupper individuelt eller i mindre grupper, på at udføre det der er aftalt ved den fælles refleksionen. Der frasorteres og det udvalgte udvikles.

Editering Denne fase handler primært om at sammenstille de forskellige parametre og opdage hvad de sammen udsiger.

Dramaturgisk og scenisk organisering. En fælles bevidsthed udvikles om dramaturgi, dynamik og tempo/ rytme. Fasen indeholder en omorganisering af forestillingen i forhold til sceniske erfaringer, som kommer ved gennemspil og andre forløb.

Dramaturgisk og scenisk organisering gennemføres. Beskæringer af tekst og sekvenser, arrangement eller spilleregler fastlægges, lyssætning og teknisk gennemgang bekræftes og kodning af lys og lyd og andet aftales. Gennemspilninger skaber præcision og sikkerhed. Møde med et første publikum sker også her.

Vedligehold og afvikling. Nu spiller forestillingen for et betalende publikum og den faste stab der afvikler og spiller, varetager forestillingen. Instruktøren tilser nu og da forestillingen.

Erfaringer med procesværktøjet gennem arbejdet med opgaven.

Jeg oplever, at jeg gennem arbejdet med procesdesign, som en optik på forskellige processer, jeg har været igennem, får tydeligere øje på forskellene i mit arbejdsliv. Jeg f.eks. kan se, hvordan jeg i en procesdesignforståelse, skulle have brugt mere tid på dramaturgi og scenisk organisering og mindre på materiale generering med Jeanne D'Arc på Odense teater.

Jeg erfarer i det hele taget, at jeg får en større bevidsthed, om hvad jeg skal gøre anderledes eller fastholde næste gang jeg skal igennem en lignende proces.

Jeg oplever, at der er sammenhæng mellem opdragsgiver indflydelse og den kunstneriske frihed, sammenhængen gælder ligeledes omkring hvordan processen tilrettelægges.

Er opdragsgiverdominansen stor, som på et institutionsteater, så kræves der en tidlig dramaturgisk og scenisk organisering. Der er i mindre grad mulighed for kollektive processer. Det er som om dette forhold skærpes, jo større scenen er og jo flere medvirkende og jo flere resurser der er på spil. I den sammenhæng er den hierarkiske struktur en nødvendighed. Afsender dominansen er her mindre.

Er opdragsgiverdominansen mindre, scenerne og resurser mindre og deltagerne færre, er friheden til kollektive processer og tidlig medinddragelse af de medvirkende større. Afsender dominansen er her også større.

Hvilke muligheder giver proces bevidstheden?

Jeg oplever, procesdesign kan bidrage til en praksisforandrende virksomhed. Det er i sig selv ikke Excel arket, der er betydningsgivende her, men samtalen om elementerne og faserne i det, der giver anledning til en forventningsafstemning blandt deltagerne i en proces. Ved at gå alle faser igennem, kan deltagerne beskrive, hvordan de ønsker og forventer at indgå i de forskellige faser.

Implanteringsmuligheder i undervisning og branche.

Hvordan er det så muligt at sætte dette i spil? Jeg har allerede i starten af indeværende skole år arbejdet med de indledende faser omkring procesdesign tanker. Instruktørstuderende og jeg har dels analyseret vores processer og delt de erfaringer vi havde. Vi har også designet fremtidige

processer der stod foran os baseret på erfaringerne. Foran os står to afgangsforestillinger der, som tidligere nævnt, skal igennem en kollektivt arbejdsproces. Jeg vil undervise dem i dette nye proces design. Jeg vil dele de erfaringer jeg har, ved at dele denne opgave med dem. Jeg har meget lyst til at fortsætte udviklingen af tankerne om procesdesign til en bog.

Jeg vil i flere sammenhæng undervise flere fagligheder og produktionshold i procesdesign. Jeg ser ligeledes frem til at anvende designværktøjet i evalueringsprocesser.

Jeg vil selv sætte procesdesign i spil, når jeg skal begynde nye processer og skabe en forventnings afstemning via værktøjet, med både opdragsgiver og medvirkende samarbejdspartnere.

Slutteligt, vil jeg arbejde på at få en dialog i gang, med primært instruktørkollegaer og teaterchefer om hvordan vi kan øge fokus på procesdesign. Gennem denne dialog ønsker jeg at udvikle mine tanker og forhåbentlig kan procesdesign indgå andres praksis ligeledes.

Nye kunstneriske udtryk gennem procesbevidsthed?

Jeg oplever, at mange af projekter ikke udfolder deres potentiale, fordi der ikke har været en afstemning blandt deltagerne, om hvordan processen mod resultatet tilrettelægges. Det ender så typisk med, at der er en udtalt forståelse af at "vi gør sådan som de fleste". Jeg tror at vi gennem at indhente viden om processer fra både teoretikere og praksisser, samtidig med vi giver os tid til at overveje og udfolde de processer vi går ind i, kan finde en vej til ukendte og nye kunstformer. Jeg tror det beror på en øget bevidsthed om hvad vi gør (rammesætningen) kan skabe modet til at bevæge sig nye steder hen.

Litteratur og Referencer:

Ledelse

Molin, Jan (2003) - Organisation og ledelse – i et udviklingsperspektiv ”Leading capacity” CBS-handelshøjskolen, København

Weick, Karl E. (2001) Making Sense of the organizations, side 5, Blackwell publishing, Malden

Fogh Kirkeby, Ole, (2008) Protreptik – Filosofisk coaching i ledelse, Frederiksberg, forlaget samfundslitteratur

Shaw, Patricia & Stacey, Ralph, (2006) Experiencing risk, spontaneity and improvisation in organizational change working live, Abingdon, Routledge.

Hornstrup, Loehr-Petersen m.fl, 2005, Systemisk ledelse – den reflektive praktiker s 151

Ravn, Ib (2011) Facilitering – ledelse af møder der skaber mening og værdi. Side 149, København, Hans Reitzels forlag

Storch, Sørholm (2011) Teambaserede organisationer i praksis s. 79, Dansk psykologisk Forlag

Situationsbestemt ledelse:

<https://www.slideshare.net/KarenMelchiorJensen/situationsbestemt-ledelse>

<file:///C:/Users/B028924/Downloads/Ledelse%20-%20situationsbestemt.pdf>

Øvrige

David Bowie (transskriberet fra klip på YouTube)

<https://www.youtube.com/watch?v=h48hGHALFC4>

Yalom, Irwin D. (1994) Kærlighedens bødde. S 242, Reitzels forlag A/S,

