



# Artikel

## Læring i kreative organisationer

Hvorfor bli'r det nat, mor | Hotel ProForma

# Læring i kreative organisationer

*Af Ida Dannekiold-Samsøe*

Denne artikel omhandler læring i kunstneriske organisationer. Jeg sætter fokus på, hvordan organisationer lærer gennem fortolkning og drøftelser af handling, for derigennem at skabe grundlag for udvikling. I kunstneriske organisationer er skabelsesprocessen såvel som det endelige kunstprodukt meningsbærende og har sin egen unikke karakter og betydning. At overføre læring fra projekt til projekt kan derfor være komplekst, fordi det bliver et åbent spørgsmål, hvilke erfaringer, det giver mening at bruge fra projekt til projekt.

Inden jeg snævrer feltet yderligere ind, har jeg en forklaring til læserne. Dette er ikke en artikel, der præsenterer en række teoretiske argumenter, som veri- eller falsificeres i en analyse. Dels fordi der ikke findes endegyldige svar på, hvordan man lærer af kunstneriske arbejdsprocesser, og dels fordi artiklens problemstillinger og materiale hovedsageligt tager udgangspunkt i mit ErhvervsPhD-projekt, som jeg i skrivende stund har været i gang med i et år og derfor i sagens natur ikke har endelige konklusioner på. Jeg ønsker med denne artikel snarere end at præsentere færdige forskningsresultater at give udtryk for mine foreløbige refleksioner over, hvordan man kan anskue evaluerende lærende praksisser i den kunstneriske organisation.

ErhvervsPhD-projektet tager afsæt i Aarhus Teater, hvor jeg i øjeblikket er i gang med et casestudie. Organisationen er valgt, fordi teatret løbende ønsker at forbedre organiseringen omkring forestillingerne gennem faste evalueringsmøder, hvor arbejdsprocessen med at skabe de enkelte forestillinger bliver evalueret af medarbejderne. Teatret har på den måde en målsætning om at blive et lærende system. Den valgte organisation har givet mulighed for at undersøge effekter af evaluering som en integreret del af organiseringsprocesser. Formålet er at få en bedre forståelse af evaluering som læringsproces, når den foregår som løbende kommunikativ praksis. De foreløbige studier peger i retning af, at der er særlige udfordringer ved evaluering i en kunstnerisk organisation, hvor unikke projekter bliver afløst af nye unikke projekter. Aktiviteterne på Aarhus Teater er cykliske, men med den specifikke organisering, at nye kunstnere, nye arbejdsledere i form af instruktører og scenografer kommer som projektansatte udefra (næsten) hver gang en ny proces går i gang. I denne artikel sætter jeg fokus på udfordringerne ved evaluering set i lyset af denne konstruktion.

## **Erhvervs PhD-projektets baggrund og faglige tilknytning**

Min interesse for problemstillinger omkring evaluerende praksisser opstod oprindeligt i mit tidligere arbejde som producent på Det Kongelige Teater. Min nysgerrighed var grundlæggende bundet op på en interesse for, hvordan jeg kunne bidrage til at forbedre evalueringsprocesserne på teatret. Jeg ønskede derfor, at PhD-projektets faglige tilknytning både skulle være erhvervs- og forskningsrettet. PhD-projektet er derfor både forankret i konsulentvirksomheden Pluss Leadership A/S, der har foretaget evalueringer af indsatser og organisationer i kultursektoren, og på CBS – Copenhagen Business School, Institut for Organisation. Projektets titel er: Dialogbaseret evaluering – En undersøgelse af evaluering som løbende proces i en kulturelt-kreativ organisation.

### **Evalueringsbegrebet i relation til praksis på Aarhus Teater**

I en traditionel forståelse af evaluering forbindes begrebet med indsatser, der vurderes ud fra klart definerede målbeskrivelser og succeskriterier. Evalueringsforskeren Peter Dahler-Larsen pointerer for eksempel, at evalueringer har rod i en rationel videnskabstradition, hvor efterprøvet viden ses som et redskab til at gøre den sociale verden mere gennemskuelig (Dahler-Larsen, 2005, s. 21). I relation hertil er den svenske evalueringsforsker Evert Vedung garant for en evalueringsdefinition, der er rammesættende for en traditionel forståelse af evaluering. Ifølge Vedung er evaluering: ”en noggran (systematisk) efterhandsbedømmning av utfall, slutprestasjoner eller förvaltning i offentlig verksamhet, vilken avses spela en roll i praktiske beslutssituationer (Vedung, 1998, s. 20). En af Vedungs hovedbudskaber er, at evalueringer bygger på systematisk vidensopsamling.

Det er væsentligt at understrege, at man i henhold til denne forståelse ikke kan tale om, at evalueringerne på Aarhus Teater er evaluering. Evalueringerne på Aarhus Teater er mere eller mindre uformelle erfaringsopsamlinger og kan ikke kategoriseres som systematisk vidensopsamling. Selv om der er tale om møder, der bliver afholdt rutinemæssigt som en fast praksis på teatret, er der ikke tale om egentlig systematik i behandlingen af den viden, der bliver udledt af møderne.

Der ligger implicit en stræben efter objektivitet i traditionel forståelse af evaluering, hvilket en udefra kommende evaluator typisk er med til at være garant for (selv om alle er klar over, at objektivitet ikke findes). Evalueringerne på Aarhus Teater har ingen intentioner om at være objektive. Formålet er netop at bruge medarbejdernes subjektive oplevelser af processerne til læring fremover.

Flere evalueringsteoretikere påpeger sideløbende med den traditionelle forståelse, at evaluering er et flertydigt og flydende begreb (Dahler-Larsen, 2005, Krogstrup, 2007). Evalueringsbegrebet kan spænde vidt fra forskningsbaseret undersøgelse, der kræver systematisk dataindsamling, fastsatte kriterier og målbeskrivelser til løbende rutinemæssige erfaringsopsamlinger, som det foregår på Aarhus Teater, til handlinger vi foretager os i dagligdagen.

Selv om de evaluerende praksisser på Aarhus Teater ikke kan falde inden for en traditionel definition af evaluering, deler den et af formålene med traditionel evaluering, nemlig læring og udvikling. Evalueringspraksis på Aarhus Teater har et forandringsperspektiv, hvilket også er gældende for en traditionel forståelse af begrebet. Derudover ligger der i evalueringsbegrebet, at noget skal vurderes. Dette er også gældende på Aarhus Teater, hvor medarbejderne skal vurdere, hvad de har fundet fungerede godt og skidt i processen med at få en forestilling op at stå. Aarhus Teater bruger selv evalueringsbegrebet om deres praksis, hvorfor jeg også finder det mest naturligt at bruge netop det begreb om evalueringspraksis på Aarhus Teater.

### **Introduktion til casen**

Aarhus Teater er en organisation med ca. 150 medarbejdere. Derudover er der et stort antal skiftende løst ansatte medarbejdere. Teatret indførte for knap fire år siden en organisationsændring, der indebar, at en ny central ledelsesfunktion i form af, at to producenter blev ansat som et ekstra led mellem den øverste ledelse og styringen af forestillingerne. De to producenter fik både et økonomisk og et kunstnerisk ansvar for forestillingerne. Tidligere havde teknisk chef det overordnede økonomiske ansvar for alle forestillinger.

Som et led i organisationsændringen dannedes en styregruppe, der består af seks mellemledere: To producenter, teknisk chef og tre afdelingsledere. Styregruppen samarbejder

om at ”styre” produktionerne ud fra hver deres funktion i forbindelse med forestillingerne. Styregruppen er således en relativt ny konstruktion på teatret, der løbende afholder møder omkring organiseringen af forestillingerne. På møderne taler de løbende om deres funktion, og hvordan de bedst muligt samarbejder omkring ledelsen af forestillingerne.

Kombineret med organisationsændringen indførte man en strammere økonomisk styring på teatret. Ifølge et styregruppemedlem var der for eksempel tidligere ingen timestyring i forbindelse med mandskab. Det var derfor nemt at lave ændringer undervejs, fordi der som udgangspunkt var mandskab på arbejde. Med organisationsændringen indførte man derimod timestyring i forbindelse med mandskab og mere udspecificerede budgetter.

Den nye organisationsstruktur gav også anledning til en ny procedure for, hvordan arbejdsprocesserne med at få en forestilling op at stå skulle evalueres blandt ledere og medarbejdere. Tidligere blev processerne efter hver premiere evalueret ved, at man samlede alle de medarbejdere, der havde bidraget til forestillingen (typisk ca. 10-20 pers) til et fælles møde, hvor man drøftede godt og skidt i den pågældende produktionsproces. I den nye struktur blev konceptet omkring evaluering mere formaliseret, og med overskriften ”Erfaringer skal føre til forbedringer” blev faste evalueringsmøder nu placeret i de forskellige afdelinger. Således repræsenterer lyd/lys, scene, kostumer, hår/sminke, skuespillere samt forestillingsledere de afdelinger, der indgår i evalueringskonceptet. Tidligere dannede teatrets dramaturger, marketing og kunstnerisk chef sammen en afdeling, der indgik i konceptet. De valgte dog efter kort tid at evaluere processerne mere ad hoc.

På evalueringsmøderne deltager de medarbejdere fra den enkelte afdeling, der har bidraget til den pågældende forestilling, sammen med en repræsentant fra styregruppen. De seks repræsentanter fra styregruppen følger løbende op på evalueringsmøderne på såkaldte ”styregruppemøder”.

Evalueringsmøderne har karakter af opsamlende møder eller erfaringsudveksling. Temaerne på møderne kan for eksempel omhandle aspekter som samarbejde, planlægning, markedsføring eller økonomi mm. Efterfølgende tager styregruppemedlemmerne på styregruppemøderne stilling til, om der skal foretages eventuelle tiltag eller ændringer som følge af de problemstillinger, der er blevet nævnt på evalueringsmøderne.

Styregruppens opfølgning munder ud i en rapport, der offentliggøres på teatrets intranet. Rapporten skal sikre, at medarbejderne får en tilbagemelding på de beslutninger, der er blevet foretaget på styregruppemøderne, men rapporten skal også være med til at sikre, at styregruppemedlemmerne selv bliver holdt op på deres intentioner og beslutninger. Medarbejderne i organisationen og i særdeleshed styregruppemedlemmerne bruger altså meget tid på hele evalueringsprocessen med evalueringsmøder, styregruppemøder og rapport.

Under den tidligere teaterdirektør Stefan Larssons ledelse fandt der på hver premieredag endnu et evalueringsmøde sted, hvor det kreative hold, der i reglen består af instruktør, scenograf samt evt. lysdesigner og kostumedesigner, deltog sammen med forestillingens producent og Stefan Larsson selv. Mødet fandt sted på premieredagen, fordi det kreative hold i reglen forlader organisationen efter premieren. På dette møde gav kunstnerne en tilbagemelding på, hvordan de havde oplevet samarbejdet med teatret. Den nye kunstneriske direktør på teatret har indtil videre valgt ikke at afholde et lignende møde med de kreative hold.

## Feltmetode

Casestudiet på Aarhus Teater har indtil videre løbet over ca. otte måneder, hvor jeg i snit har tilbragt en dag om ugen på teatret. Jeg er inspireret af den tilgang, som kendetegner det

etnografiske feltarbejde, herunder forskerens interaktion med ”de udforskede” og brugen af deltagerobservation som et redskab i dataindsamlingen. Styrken ved deltagerobservation er, at det giver mulighed for at studere menneskers interaktion og adfærd i den sociale kontekst, de indgår i (Mik-Meyer & Justesen, 2010, s. 15).

Casestudiet består af deltagerobservation ved evalueringsmøder og styregruppemøder samt deltagerobservation ved andre aktiviteter på teatret såsom prøver i prøverum og på scene, produktionsmøder, andre møder, læseprøver, premierefester, receptioner, frokost mm. Deltagerobservationen suppleres med interviews med både kunstnerisk og administrativt personale.

Jeg begyndte casestudiet med at følge nogle arbejdsdage med de enkelte styregruppemedlemmer, hvilket gav mulighed for at deltage i mange forskellige aktiviteter, fordi styregruppemedlemmerne bevæger sig meget rundt på teatret. Styregruppen udgør kernen i evalueringskonceptet, og det var vigtigt at lære medlemmerne at kende, og få indsigt i hvad der optager dem.

Jeg ønsker, at det er de empiriske opdagelser og problemstillinger, der skal guide den analytiske metode og de teoretiske vinkler, jeg vælger at drage nytte af. Det er også en af grundene til, at jeg i første omgang har valgt at deltage i et bredt spektrum af aktiviteter på teatret. Derudover er det afgørende, at jeg ikke kan analysere evalueringspraksis uden at vide, hvordan denne praksis både adskiller sig fra og hænger sammen med andre praksisser i organisationen.

Metodeteoretisk tager jeg blandt andet taget udgangspunkt i sociologerne Nanna Mik-Meyers og Margaretha Järvinens interaktionistiske perspektiv. Det indebærer en erkendelse af, at det ikke er muligt at leve sig ind i andre menneskers perspektiv på tilværelsen uden selv at have et perspektiv på det, der studeres, og at man derfor som forsker bliver medproducent af viden (Mik-Meyer & Järvinen, 2005, s.13). Kommunikation vil altid finde sted, når mennesker er sammen, og kommunikation er både verbal og nonverbal.

Der er forskel på, hvordan jeg som forsker indgår socialt eksempelvis til møder, under prøver og til premierereceptioner. En fællesnævner for alle situationer er, at jeg påvirker feltet, uanset hvilken rolle jeg indtager. I begyndelsen antog jeg en observerende rolle under møderne, fordi jeg ikke ønskede at påvirke processen så meget fra start ved for eksempel at deltage mere aktivt. Denne tilgang var dog egentlig i modstrid med mit metodeteoretiske ståsted, der slår fast, at det ikke er muligt at være en (objektiv) flue på væggen, og at viden opnås gennem interaktion. Under en uformel samtale med et styregruppemedlem gav han udtryk for, at tilbageholdenhed fra min side skabte utryghed hos ham, og at han ville føle større tryghed, hvis jeg ”viste mere af mig selv”. Samtalen fik mig til at reflektere over, hvordan jeg indgik, både i forhold til at skabe tryghed og i forhold til at indsamle mest mulig viden. Styregruppemedlemmet mindede mig om mit eget teoretiske udgangspunkt, og jeg begyndte herefter at arbejde på at udøve teorien i praksis. Jeg begyndte at indgå mere aktivt ved møderne og stille spørgsmål og gå i dialog, når det var muligt umiddelbart før, under og efter møderne. Det havde den effekt, at de observerede i højere grad også begyndte at stille spørgsmål til mig, hvilket gav anledning til mere dialog og dermed viden. Jeg oplever stadig, at jeg løbende må afstemme balancen mellem nærhed og distance til feltet.

Forskeren vil altid have en forforståelse. Min fortid som producent har for eksempel betydning for, dels hvordan jeg agerer helt konkret i felten, og hvordan jeg dermed indgår socialt, og dels hvad jeg undersøger og lægger vægt på i analysen. Undervejs i casestudiet forsøger jeg med bevidstheden om min forforståelse at fastholde den åben tilgang og forfølge uforudsete spørgsmål og temaer, der fremkommer i felten. (Kvale, 2009, s. 101)

### Skiftende kunstnere som læringskanal og barriere

Læring i organisationen ville formentlig tage sig anderledes ud, hvis kunstnerne ligesom de øvrige ansatte var fast ansat på teatret. For eksempel føler Stefan Larsson sig ikke ansvarlig for projektansatte kunstners læring og udvikling. Han siger:

*Den faste husinstruktør kan jeg kalde ind og sige: Her går det ikke, her må du udvikles, du er arbejdsleder, der forventer jeg mig, at du gør det og det. Men andre, der rejser tilbage til København, de er ikke mit ansvar på den måde, hvis ikke personen har været meget aggressiv eller andet. Jeg kan ikke være kunstnerisk politi. Jeg kan tænke inde i mit hoved – shit, hvilken dårlig forestilling, du kommer aldrig tilbage. Det er svært at komme med nogen anden feedback end kærlighed og respekt (Interview med Stefan Larsson).*

Det er ikke udelukkende organisationens læring, der ville tage sig anderledes ud, hvis kunstnerne var fast ansatte. Kunstnerens læring og udvikling ville også tage sig anderledes ud.

Jeg vil her skitsere udfordringerne ved den cykliske konstruktion med skiftende arbejdsledere gennem den amerikanske filosof George Herbert Meads begreb om "den generaliserede anden". Følger man pragmatisk filosofi er mennesket et socialt væsen, der udvikler sig gennem sociale processer. En central del af udviklingsprocessen er individets kommunikation med den generaliserede anden, der defineres som "the organized community or social group which gives to the individual his unity of self" (Mead 1934, s. 56). Mennesket anlægger et sæt måder at agere på, der knytter sig til den sociale gruppe han tilhører, hvilket farver den enkeltes engagement i de varierede sociale problemstillinger, som løbende konfronterer gruppen. Samspillet med den generaliserede anden drejer sig om at udvikle en sans for blandt andet regler, normer og roller. Har man denne sans for at adaptere de fælles erfaringer, der knytter sig til gruppen, kan man også respondere på adfærd på en måde, der egner sig til den.

Jeg antager, at organisationer løbende udvikler deres egen form for generaliserede anden, således også på Aarhus Teater. Når det kunstneriske team ankommer til teatret bliver de en del af den generaliserede anden på teatret, men de har ikke tidligere nødvendigvis været en del af det, man kan kalde den fælles erfaringsdannelse på Aarhus Teater. De har således ofte helt andre afsæt for deres måder at agere på. De har måske erfaringer med helt andre arbejdskulturer og/eller helt andre arbejdsbetingelser og måder at kommunikere og gribe projekter an på. Kunstnerens arbejdsmetoder og projekter er tilsvarende forskellige og deres forventninger til medarbejderne sandsynligvis ligeså.

Dette stiller særlige krav til organisationen om tilpasning af organiseringsprocesserne undervejs. Et krav som teatret har gode erfaringer med at honorere, fordi det gør det hele tiden. De erfaringer, som projekterne og de nye kunstnerne afstedkommer, bliver en del af teatrets generaliserede anden, hvilket sandsynligvis bevirker, at organisationen udvikler en ekspertise i at tilpasse sig nye samarbejdspartnere og projekter. Men eftersom evnen til tilpasning er essentiel for produktionsprocesserne, er det sandsynligvis også en evne teatret løbende arbejder på at forbedre. Ser man på de udefra kommende kunstnere, har de tilsvarende under produktionsprocessen fået indblik i den generaliserede anden på teatret, hvilket sandsynligvis medfører, at de får en lettere proces, hvis de vender tilbage. På evalueringsmøder er jeg ind i mellem stødt på følgende beskrivelser af kunstnere, der har været på teatret før som for eksempel: "Hun er bedre forberedt denne her gang". Det indikerer, at tilbagevendende kunstnere også tilpasser sig den generaliserede anden, ligesom det er tilfældet den anden vej rundt.

Spørgsmålet er, hvordan det løbende arbejde med tilpasning kan forbedres via

## Læring i kreative organisationer

evalueringsmøderne. Det er vanskeligt at finde løsninger på, for ofte ved man ikke, hvad man skal tilpasse sig til. Jeg deltog i et evalueringsmøde, hvor omdrejningspunktet netop var spørgsmålet om organisationen kunne ”håndtere andre måder at arbejde på”. Dialogen var som følger:

*A: Noget af det mest problematiske var, at huset ikke var forberedt på instruktørens måde at arbejde på. Det er det, der har givet flest gnidninger.*

*B: Har I et løsningsforslag på, at huset ikke var forberedt?*

*C: Alle afdelinger skal klædes på til, at der kan komme en helt anden arbejdsmetode.*

*D: Det går ikke, når man siger: Sådan gør vi her, og han svarer: Jamen sådan gør jeg ikke, og man så svarer: Jamen sådan gør vi her, og han så svarer: jamen sådan gør jeg ikke. Det koster ekstra arbejdsopgaver.*

*B: Jeg har stillet spørgsmål ved, om vi kan håndtere at have den slags mennesker i huset.*

*D: Det vil være utrolig fattigt ikke at gøre det.*

*B: Det er ikke sikkert, vi er dygtige nok.*

Den erfaring, der blev draget, var, at huset ikke var forberedt på instruktørens måde at arbejde på. Det er sandsynligvis en erfaring huset har haft før og uundgåeligt vil opleve igen, spørgsmålet er, hvordan man bruger den erfaring i de videre processer. Dialogen viser, at der kan være en grænse for, hvor meget tilpasning organisationen kan/ønsker at magte. Samtidig må organisationen være forberedt på, på uventede tidspunkter igen og igen at komme ud for at skulle bryde den grænse.

Den skitserede dialog viser også, hvordan aktørernes konkrete forsøg på at finde en løsning til en lignende situation fremover er vanskelig. Årsagen er sandsynligvis hovedsageligt, at der ikke findes en enkel løsning på problemet. Men derudover peger dialogen på, at aktørerne har hver deres forskellige oplevelser af den givne proces, og at de derigennem hver især har deres individuelle og organisationelt forankrede selvforståelse, der yder indflydelse på, hvordan de anskuer en fremtidig løsning. Som dialogen viser, er disse løsninger forskellige eftersom én aktør peger på, at ”alle afdelinger skal klædes på”, mens en anden aktør peger på, at ”det ikke er sikkert at teatret er dygtige nok”. Endelig mener en tredje aktør, at det ”ville være fattigt ikke at gøre noget lignende igen”.

Som svaret på, hvordan man kan imødegå udfordringer vedrørende nye arbejdsmetoder blev konklusionen på et helt andet evalueringsmøde at: ”Vi må blive bedre til at handle på vores intuition”. At styrke intuitionen blev i dette tilfælde den mest fornuftige løsning på, hvordan man fremover kunne imødegå nye udfordringer med kunstnere. Når medarbejderne står over for at skulle aflæse og reagere på adfærd, der løbende har nye afsæt, er intuition ikke bare nødvendig i den kreative proces for det kunstneriske team, det bliver også en vigtig egenskab for deres samarbejdspartnere på teatret.

### **Evaluering i et processuelt perspektiv**

Min forståelse af læring udspringer blandt andet af amerikansk pragmatisme, herunder Mead. Det indebærer en opfattelse af, at læring er interaktiv og social og forekommer løbende hele tiden. Læring og videnskabelse opstår i transaktionerne mellem mennesker og i situationer snarere end i selvet og uden for situationer. Viden og handling går hånd i hånd, og man går ikke fra viden til handling. Læring placeres derimod i de deltagende processer i organisationel praksis (Elkjaer & Simpson, 2011, s. 71). Denne opfattelse går imod den kognitive approach til læring, som blandt andet en af de mest citerede læringsteoretikere Chris Argyris er repræsentant for, der implicerer at det er *i* mennesket snarere end *mellem* mennesker, at der genereres ny viden (Argyris, 1999). Ser man på læring med pragmatiske briller på, er evaluerings- og styregruppemøder i sig selv events, hvor læring potentielt kan blive til, fordi man befinder sig i en social deltagende organisationel praksis.

Evaluering er sammenhængende med læring og min forståelse af evaluering hænger sammen med min opfattelse af læring. Organisationsforskerne Barbara Levitt og James G. March interesserer sig for, hvordan organisationer fortolker, bevarer og genbruger erfaringer på trods af fortløbende tid og skiftende personale (Levitt & March, 1988, s. 319). Processerne omkring det arbejde er ifølge Levitt og March komplekst, både fordi fremtiden ligger åben og uvis, men også fordi fortiden ligeledes ligger åben for (re)fortolkning (Levitt & March, 1988, s. 324). Aktørers fortolkning af den samme hændelse ændrer sig løbende over tid.

For at forstå kernen i evaluering som løbende proces bliver begrebet temporalitet derfor centralt. Temporalitet er det løbende forhold mellem fortid, nutid og fremtid (Hernes & Schulz, 2012, s. 1). Begrebet har rødder tilbage til Mead for hvem nutiden er en subjektiv, eksistentiel oplevelse, der trækker på ressourcer fra både fortidige begivenheder og forestillinger om fremtiden for at skabe meningsfulde handlinger. Kun oplevelser af det nutidige øjeblik er virkeligt, mens fortid og fremtid er konstrueret som ressourcer, der kan informere handlinger i nutiden (Mead, 1934). Beslutningsprocesser står dermed aldrig stille, og organisationsforandringer anskues på den vis i et holistisk lys som en kompleks og løbende dynamik. Pointen med evalueringsmøderne er netop, at refleksion over fortidige hændelser skal skabe basis for det fremtidige arbejde. Men at anskue evaluering i et perspektiv, hvor temporalitet bliver centralt, er også at anerkende, at det ikke blot er refleksion over fortiden, der leder til vores forestillinger om fremtiden. Fremtiden er ligeledes en løbende ressource, som vi bruger, når vi reflekterer over fortiden.

### **Overførsel af erfaring gennem evaluerende praksis**

Styregruppemøderne bærer ind i mellem præg af, at medlemmerne springer i tid, når de evaluerer. Tidligere forestillinger har efterladt spor, der giver inspiration til fremtiden. Det samme er gældende den anden vej rundt. Den måde styregruppemedlemmerne forholder sig til fremtiden har også betydning for de hændelser, de sætter fokus på i deres refleksion over fortiden. Under et styregruppemøde blev der evalueret på en bestemt produktionsproces, der lå en måned tilbage. Her blev der rejst den problemstilling, at det kreative hold (instruktør og scenograf) havde ønsket (og fået) kostumerne på scenen, så de kunne prøve i dem, til trods for at disse ikke var færdige, og at det havde krævet ekstra ressourcer at honorere deres ønske. Pludselig gik det op for mig, at samtalen havde taget en drejning, fordi styregruppen spontant drøftede situationen på en helt anden forestilling, der endnu ikke havde haft premiere, hvor den samme problemstilling var aktuel. Her kom styregruppens overvejelser over, hvordan de skulle håndtere udfordringen fremover, også til at farve refleksionen af den tidligere forestilling med



det samme problem. Det er et eksempel på, hvordan fortiden i henhold til Levitt og March er åben for fortolkning, og det viser, hvordan fokus på temporalitet bidrager til forståelsen af evaluering som løbende proces. Eksemplet sætter et nyt perspektiv på de processer gennem hvilke erfaringer bliver transformeret til ønsker for fremtiden set i relation til den før omtalte generaliserede anden på teatret.

Jeg vil her illustrere, hvordan den samme problemstilling omkring (for) tidlig kostumeaflevering, der gjorde sig gældende på to forskellige forestillinger, kan belyse det komplekse ved evaluering i en organisation med den tidligere omtalte cykliske struktur. I relation til det cykliske, er der tale om, at de samme narrativer går igen fra produktion til produktion, hvilket er en indikation af, at styregruppemedlemmerne kan bruge erfaringer fra tidligere forestillinger til fremtidig handle. Udfordringen er blot, at ingen kan vide om kostumerne er nødvendige at få til prøver før aftalt tid fra forestilling til forestilling, fordi man ikke kan vide, hvilken forskel det gør for den kunstneriske proces og resultat, eftersom det er individuelt fra produktion til produktion. Med andre ord: Det man erfarer, der er godt for én produktion, er måske ikke godt for den næste og vise versa.

Fordi styregruppen har som målsætning at organisere processerne omkring forestillingerne, så det passer inden for en bestemt budget- og tidsramme, vil det umiddelbare ”nemme” svar på, hvordan man kan bruge erfaringen med kostumerne fra den tidligere forestilling, være, at man på et tidligere tidspunkt i processen skal gøre tidsfristen mere klar for kunstnerne og i øvrigt sige nej, når de alligevel beder om at få udleveret kostumerne tidligere. Men som et styregruppemedlem udtrykte på det pågældende møde:

*Det er jo lidt dobbelt. Vi skal bare sige nej, der hvor det ikke kan lade sig gøre, men omvendt så har vi jo også hele tiden den der underliggende forpligtelse, der hedder: Hvis det kreative team beder om et eller andet, som de mener kan gøre forestillingen bedre, så er det vores opgave så vidt muligt, hvis vi kan nå det inden for de rammer, vi har, at hjælpe dem med det. For det er jo det kort, vi har givet dem. Vi har sagt: I skal lave kunst for os, og vi hjælper jer med det (fra styregruppemøde).*

Styregruppens hovedopgave er at forbedre det strukturelle (i dette tilfælde bedre organisering omkring kostumeaflevering), men det kunstneriske ansvar for forestillingerne er medvirkende til, at det bliver komplekst at finde løsninger på fremtidig handle gennem den tidligere erfaring, selv om problemstillingen vedrørende de to eksemplificerede forestillingsprocesser tilsyneladende var den samme.

Udover at den kunstneriske dimension i sig selv kan skabe en barriere for evaluering, peger mine foreløbige studier på, at det, at det kreative hold består af projektansatte, skaber endnu en barriere. Organisationsforskeren Beth A. Bechky skriver at: “Temporary organizations bring together a group of people who are unfamiliar with one another’s skills, but must work interdependently on complex tasks” (Goodmann and Goodmann, I Bechky (2006) s. 1). Aarhus Teater er ikke en sådan ”midlertidig” projektorganisation, som Bechky beskriver, men situationen er stadig den samme. Ofte skal aktører, der ikke på forhånd er kendt med hinanden, samarbejde om komplekse opgaver. Eftersom der er tale om forskellige samarbejdspartnere, bliver vurderingen af, hvordan organisatoriske problemstillinger løses også afhængig af de aktuelle samarbejdspartneres måde at arbejde på. I forbindelse med de to eksemplificerede forestillinger omkring det aktuelle problem med, at de ufærdige kostumer blev taget i brug, var dialogen på styregruppemødet tilmed som følger:

*A: Hvis vi havde haft et lige så stort problem på forestilling et, som vi har på forestilling to, så ved jeg ikke, hvad vores problem er. Jeg ved godt hvad vores problem er på forestilling to. Vores problem er, at vi arbejder med nogle folk, der er vant til noget helt andet, og de er simpelt hen ikke indstillet på eller i stand til at indrette sig efter de vilkår, som vi har på det her sted. Det er derfor jeg siger: Er der forskel på, hvad der foregik på forestilling et og forestilling to? Det er det, jeg ser, hvis ikke der er det, så er det jo ikke kultursammenstød, men det er det, jeg oplever.*

*B: Ja, men der er helt klart en forskel. Og det er jo også derfor, der er blevet sagt ja, hvor man måske skulle have sagt nej. Fordi på forestilling et, der var der jo en helt anderledes god tone og gensidig respekt.*

Eksemplet viser kompleksiteten i at finde brugbare løsninger på aktuelle problemer gennem tidligere erfaring. Selv om det samme problem gjorde sig gældende på to forestillinger krævede problemet forskellige løsninger grundet forskellige samarbejdspartnere. Evalueringen bliver i dette tilfælde en afklaring af, hvad der er den egentlige problemstilling, snarere end en vej til umiddelbar problemløsning. Set i et temporalt perspektiv bruger styregruppen erfaringerne fra den tidligere forestilling som ressource til at forstå og fortolke problemstillingerne omkring den aktuelle forestilling. Styregruppens drøftelser viser også, hvordan medlemmerne forsøger at kode adfærd, der kun i ganske kort tid har været en del af den generaliserede anden på teatret, hvorfor de derfor udtrykker tvivl om, hvordan de skal respondere på den adfærd.

I relation til Levitt og Marchs pointe om, at fortiden er åben for (re)fortolkning, er det i et læringsperspektiv interessant at undersøge evalueringen af den samme ”komplicerede” proces senere hen i forløbet nemlig efter premieren. Her var en medarbejder fra kostumeafdelingens evaluering af processen som følger:

*Det var rigtig interessant at følge, for det var noget andet end vi nogensinde har prøvet. Og vi sagde til hinanden – det må aldrig ske igen og det går ikke, og alle var forvirrede, men jeg tror faktisk, når bundstregen skal slås, så tror jeg egentlig vi har hænderne oppe ik’. Jeg synes jeg har udviklet mig i det her forløb, det har været en stor udfordring. Udvikling er jo netop, at man tænker kors i hytten, det går aldrig det her, og så ende ud med at sige, at der faktisk er nogle rigtig gode ting i det. Det har da været en øjenåbner også (medarbejder på evalueringsmøde).*

Udtalelsen er en indikation af, at de projektansatte kunstnere overordnet set i høj grad tilfører ny indsigt og læring til organisationen. Denne læring konstateres på evalueringsmødet. Udtalelsen peger også på, at læringen foregår interaktivt i det konkrete samarbejde aktørerne i mellem, sandsynligvis i højere grad end under refleksionen over samarbejdet.

### **Afrunding**

Det er nødvendigt at samtale løbende og reflektere over processerne, når der er tale om så komplekse processer som teaterproduktion. Spørgsmålet omkring hvilke erfaringer, man kan tage med sig fra projekt til projekt står dog fortsat åbent. Jeg har skitseret, hvordan mine foreløbige studier i PhD-projektet peger i retning af, at den kunstneriske organisations cykliske struktur med løbende nye projektansatte arbejdsledere komplicerer processerne omkring overførsel af erfaringer fra projekt til projekt vedrørende organisering omkring processerne. Dels kræver

unikke kunstprojekter i sig selv forskellige former for organisering, og dels kræver mødet med nye kunstneriske ledere (instruktører og scenografer) nye måder at håndtere processerne på fra gang til gang.

At anskue evalueringskonceptet i lyset af den specifikke cykliske konstruktion med projektansatte kunstnere er én måde at anskue møderne på. I mine videre studier undersøger jeg blandt andet evalueringernes genstandsfelt nærmere, herunder hvad der bliver lagt vægt på i evalueringerne, samt hvilke konsekvenser det har for læring i de forskellige fora. Samlet set er det mit projekt at undersøge, hvordan teatrets møder skaber læring i organisationen. Jeg håber med PhD-projektet at komme nærmere et svar på, hvordan læring finder sted løbende gennem evalueringsmøderne. Hvis læring forekommer, er det mit projekt at identificere, hvordan det sker, og omvendt hvis læring ikke forekommer, er det mit projekt at identificere, hvordan det ikke sker.

### Litteratur

- Argyris, Chris (1999): *On organizational Learning*. Second edition, Blackwell Publishing
- Bechky, Beth A. (2006): Gaffers, gofers, and grips: role-based coordination in temporary organizations. *Organization Science*, Vol 17 no. 1, 3-17
- Dahler-Larsen, Peter (2005): *Den rituelle refleksion – om evaluering i organisationer*. Syddansk Universitetsforlag
- Elkjaer, Bente, Simpson, Barbara: Pragmatism: A lived and living philosophy. What can it offer to contemporary organization theory? *Research in the Sociology of Organizations*, Volume 32, 55-84
- Hernes, Tor; Schulz, Majken (2012): A Temporal Perspective on Organizational Identity. *Organizational Science*, Articles in advance, pp. 1-21
- Krogstrup, Hanne Kathrine (2006): *Evalueringsmodeller*. Academia
- Kvale, Steinar (2009): *Interviews – Introduktion til et håndværk*. Hans Reizels Forlag.
- Levitt, Barbara and March, James G.(1988): Organizational learning. *Ann Rev Sociol*, 14 319-40
- Mead, George Herbert (1934): *Mind, Self and Society*. Chicago: University og Chicago Press
- Mik-Meyer og Järvinen, Margaretha (2005): *Kvalitative metoder i et interaktionistisk perspektiv. Interview, observationer og dokumenter*. Hans Reitzels Forlag
- Mik-Meyer og Justesen, Lise (2010): *Kvalitative metoder i organisations- og ledelsesstudier*. Hans Reizels Forlag
- Vedung, Evar (1992): *Utvärdering i politik och förvaltning*. Lund: Studentlitteratur

---

### Ida Danneskiold-Samsøe

Cand. Mag. ErhvervsPh.D. ved konsulenthuset Pluss Leadership A/S og CBS - Copenhagen Business School, Institut for Organisation. Pluss Leadership arbejder med ledelse, strategi og organisationsudvikling herunder strategiske analyser og evalueringer i kultursektoren. Tidligere producent ved Det Kongelige Teater.

---