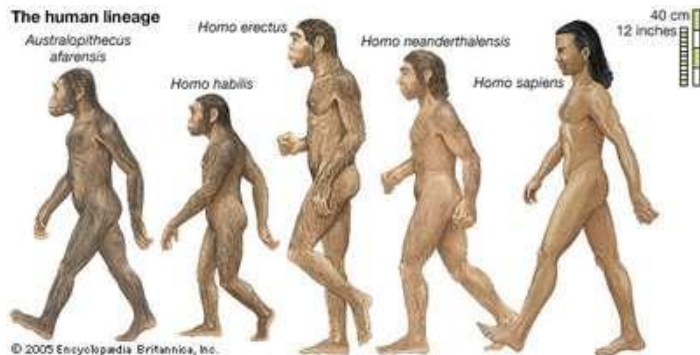


«Å stå i det»

Om improvisasjon i spennet mellom styring og ledelse

Erlend Dehlin
Professor



NTNU SCHOOL *of*
ENTREPRENEURSHIP



engage

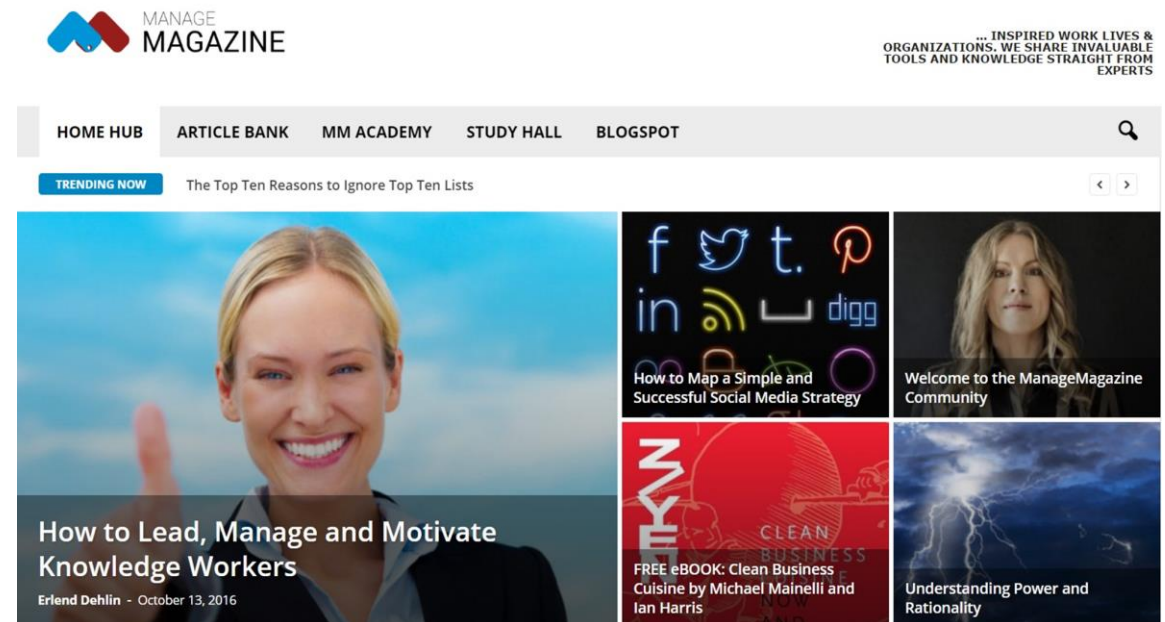
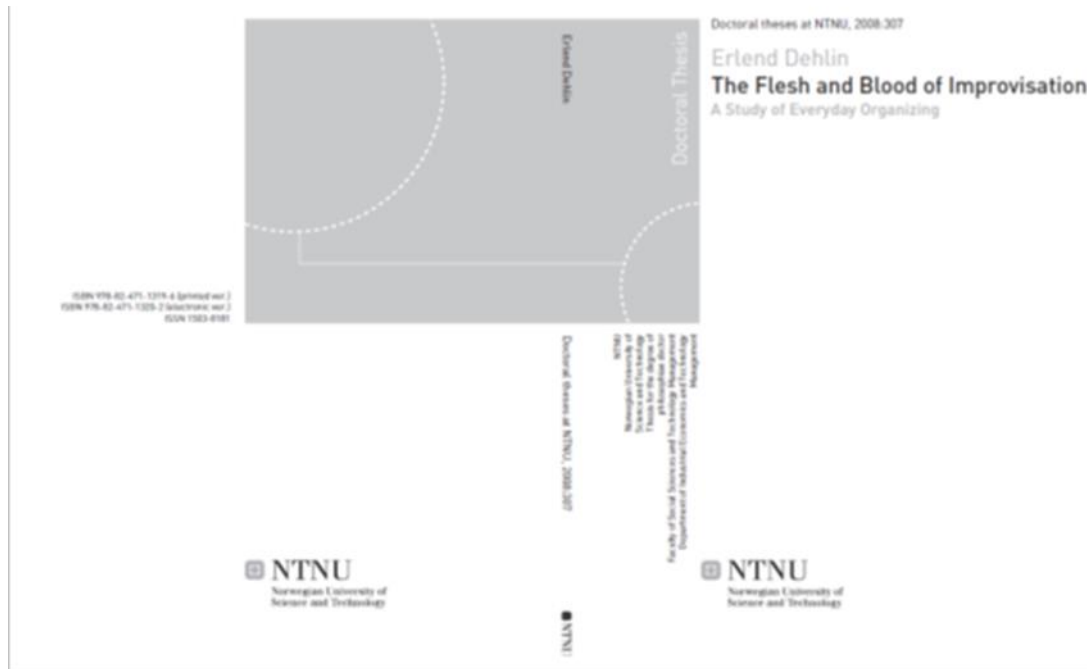
Centre for Engaged Education
through Entrepreneurship

Forskningsområder



Institutt for industriell økonomi og teknologiledelse

- Utdanningsledelse
- Organisasjon og organisering
- Kunnskapsledelse, innovasjon og entreprenørskap
- “Organisational aesthetics”



Rett på sak!

«Hvorfor skulle noen ønske å bli ledet av meg?»

Se hva som skjer!

Noen generelle «funn»
rundt improvisasjon, og
betydning for (organisering
og ledelse av)
arbeidshverdagen



Vi reflekterer

Tenk på din organisasjon, hvem har full oversikt & kontroll?



Komplekse eller kompliserte oppgaver?

Hvem har kontroll i kunnskapsorganisasjoner?

Sist gang jeg improviserte i jobben min var da...

Kreativitet = hverdagsmagi

Uunngåelig kreativitet:

Verden må kontinuerlig forstås, forordnes og påvirkes gjennom kreativ handling

+

Uunngåelig spontanitet:

Du er alltid ny, du er klistret til øyeblikket som alltid er forbi...

=

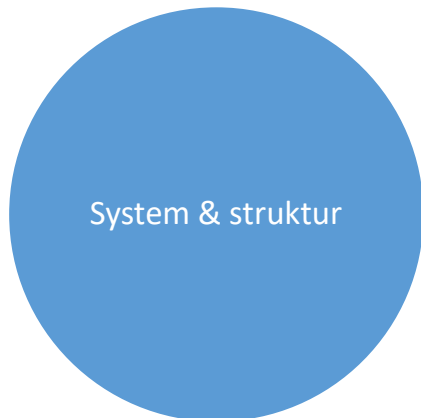
Uunngåelig improvisasjon:

Det vi *faktisk gjør* når vi lever og *handler*! Ikke annenrangs! Umulig ikke å improvisere.

Arbeidshverdag = Improvisasjon

- Improvisasjon er regelen, ikke unntaket
 - Generell plutselighet (e.g. «brannslukking»)
 - Læring og kunnskapsjag
- Impro = Spontan samhandling & nyskaping
 - **Offensivt**: Kontinuerlige forsøk på å finne (skape) og utnytte kreative potensialer i øyeblikket
 - **Defensivt**: Meningsløshet kastet på deg

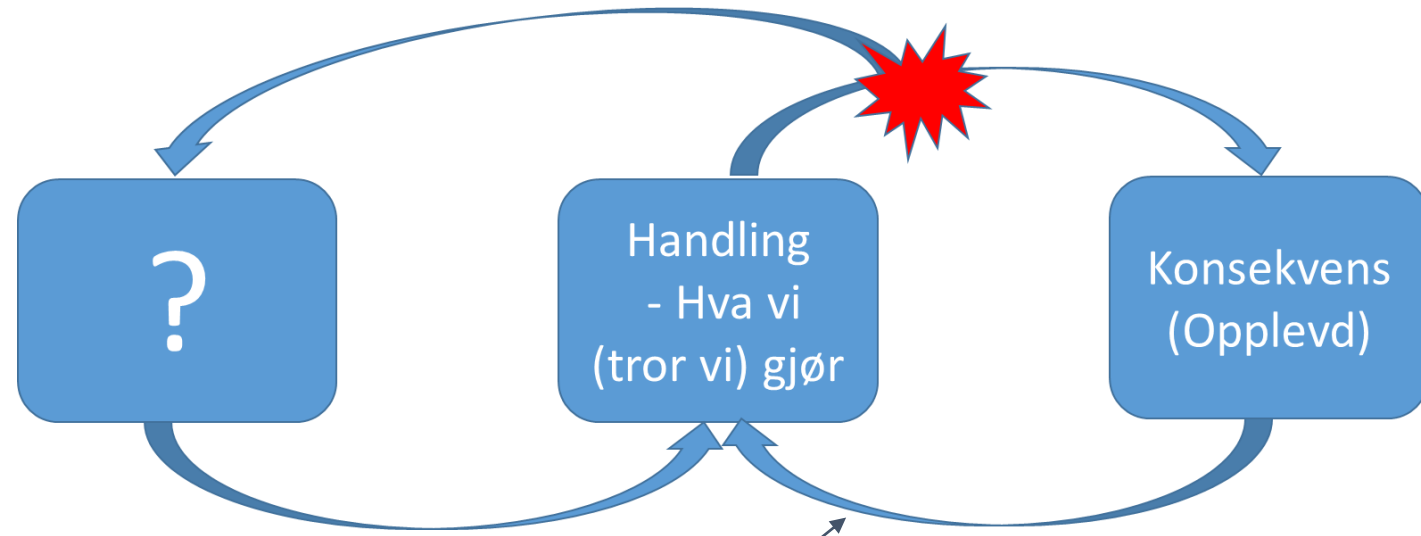
GOD improvisasjon



...ikke nødvendigvis *ren* improvisasjon



Brannslukning



- Kan være et tegn på dårlig planlegging (enkeltkrets)
- Kan være tegn på det komplekse som uansett ikke kan planlegges for (dobbelkrets)
- Kan være et *redskap for utvikling* gjennom:
 - tydelige signaler på hvor virksomheten faktisk er heller enn hvor planen sier den «burde» være
 - å indikere at/hvor det uansett vil oppstå plutseligheter

Brannslukning er verden som
forteller deg at det er *behov* for

deg

din ekspertise &
handlekraft

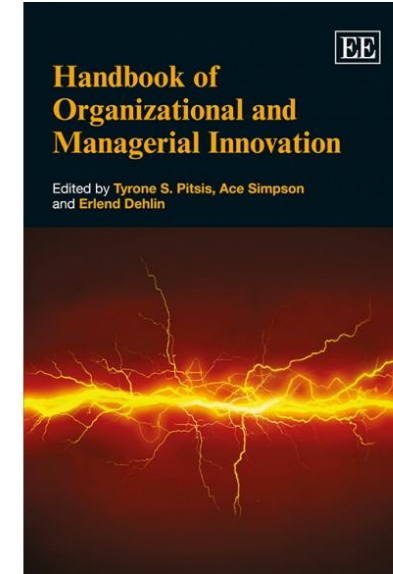
Forbered deg!

- OBS! Improvisasjon kan inneholde **mye** struktur, rutine og repetisjon
Alt etter «situasjonens»
beskaffenhet
- Forberedelse, trening og imitering
skaper **verktøy**
Det som *kan* forberedes *bør*
forberedes



Samskapt planlegging!

- Planlegging
 - er et **kritisk verktøy**, men en nøkkel ligger i
 - *Hvordan* det planlegges, og *hvem* som deltar?
 - Hvordan planen benyttes videre – åpent eller lukket?
 - handler om å finne felles mening, identitet og retning med mål om gode praktiske konsekvenser
- «Mål i sikte» (John Dewey)



«I utgangspunktet er endring planlagt, men planlegging betyr ikke styring og kontroll med forhåndsprogrammerte resultater»
(Klev og Levin, 2009)

Improvisasjon innen gitte rammer?!

Hvordan er din sans for humor?

Ja

Nei

Improvisasjon passer ikke inn i rammer
– den *benytter seg* av rammer (verktøy)

Bricolage: Bruk det du har

- Litt tabloid: «Veiledning er å se, styring er å *overse*»
- Bygg på det du har (*ikke på det **du tror** du gjerne skulle hatt*)
- Mennesker er mennesker; ikke maskiner



Spesielt viktig i en
tverrfaglig/flerfaglig
kontekst?

-
- Velger du styring, bør du ha oversikt og vite nøyaktig kurs, for du risikerer å få det **akkurat** som du vil
 - Styring er farlig når den blir *blind*

Hvordan få kontroll?

Noen (tabloide) påstander:

- Folk som får «gjøre sjøl», og som «virker med» (samvirker), funker bedre kreativt enn lydige folk som venter på ordre.
- Tillit funker bedre enn frykt.
- Behov for styring skyldes angst!
 - Solveig Finboe, Direktør Manpower

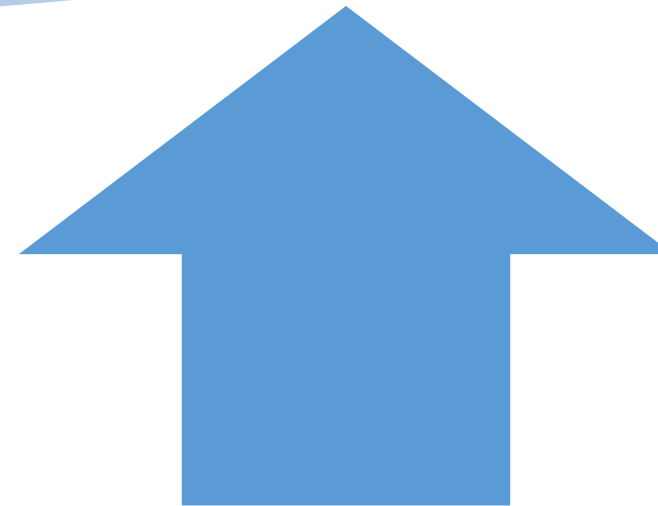
Utvikling av rutiner og systemer



Laissez-
faire

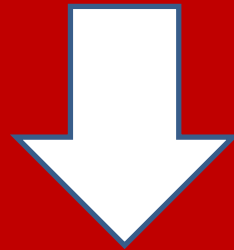
Ledelse gjennom anerkjennende medvirkning

Blind
styring



Lærende bruk av rutiner og systemer

Slikt «balanserende lederskap»
innebærer å reflektere og improvisere



slik at det
kan vokse fram

dømmekraft og handlekraft
(individuelt og kollektivt)

Improvisasjon i praksis: Jazzmusikere

- Rendyrker «kreativitet på sparket»
- Målet å skape noe nytt, skape og løse nye problemer: *Provokativ kompetanse*
 - Generere kompleksitet, utløse meningsdanning og tvinge fram nyskaping!
- Risikerer og eksperimenterer, prøver og feiler.
 - «Feil» er gjerne inspirasjonskilder
 - Konsekvenser i jazz versus det virkelige liv → Vurdér situasjonen!

Husk de tre K'ene!

Jazzmusikere?

- «Uhørt» dyktige → stor erfaringsbase og eksepsjonelle ferdigheter.
 - Velutrustet verktøyboks å rutte med.
- Blir ikke satt ut av det uventede, men dyrker det – **selvtillit fra trygghet i det utrygge**.
- *Strukturer* eller *rammer* ikke hellige, men inspirasjonskilder & verktøy!



Konklusjoner og følger for *deg*

- De tre **K'ene**: Kontekst, kontekst, kontekst!
 - Enhver situasjon er ny. **Helt ny!**
- Øv! (10.000 timer)
 - Teori og praksis.
 - Prøving og feiling – beste kilde til **erfaring!**
- Visdom eller blindhet?
 - Vær alltid åpen for nye tolkninger

Brannslukking

er verden som forteller deg at den
ikke står i ro i dag heller

er din venn – alltid noe å lære

Kloke ord til slutt

“Managers want to redesign their organizations to be more flexible in the face of change; but they too sometimes expect immediate results with minimum preparation or effort. Learning to play jazz is difficult at first and so is organizing for spontaneity”

(Pasmore, 1998).

Enda klokere ord:

Ta øyeblikket på alvor!