

MOBILIZING ARTFUL PEOPLE

MORTEN SVALGAARD NIELSEN

FORUM

TEATER

GUIDE TIL SIMULERING OG
"IN-REAL-LIFE" TRÆNING

PERFORMING PUBLISH

FORUMTEATER

Guide til simulering og “in-real-life” træning

Morten Svalgaard Nielsen ©

2020

Redaktion: Manon de Jongh & Lotte Svalgaard

Omslag: Lisbeth Damgaard

Alle rettighed forbeholdes. Mekanisk, fotografisk eller anden gengivelse af eller kopiering fra denne bog er kun tilladt ifølge aftale med forfatteren

Performing Publish ©

Stadfeldtsvej 16

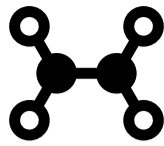
2500 Valby

ISBN 9788740417203

Artikelserie: Mobilizing Artful People ©

INDHOLD:

Klar scene: På vej mod det komplekse og ukendte	4
Prøvehandlingen i ukendte og komplekse scenarier	6
Procesledelse i arbejdet på gulv - hvad taler vi egentlig om?.....	9
Proceslederen som Joker.....	12
Aktørperspektiv - deltagernes rolle	13
Disclaimer: modstand mod metoden	14
Gruppeprocesser: Den psykodynamiske linse.....	17
Iscenesættelse af erfaringsbaseret læring.....	20
Faciliteringsteknologier i 4 steps	22
STEP 1: Psykologiske kontrakt & sikkerhedsventil	22
STEP 2: Designing Forumteaterworkshop	26
STEP 3: Forumteater - arbejde på gulv.....	27
Facilitering af konflikter	29
STEP 4: Afsluttende refleksion og perspektivering - share, compare and find out	35
Tæppefald	37
Inspiration	37
Referencer	38



KLAR SCENE: PÅ VEJ MOD DET KOMPLEKSE OG UKENDTE

Samfundet ændrer sig hastigt og sammen med det forandrer organisationer sig - og menneskene i dem. Nye krav og nye behov opstår. Det kalder på et vedvarende arbejde med at gentænke organisationer, ledelse, processer og ressourcer. Når jeg efter bedste evne kigger i krystalkuglen og ser på nye trends og tendenser (Storm & Hutchins 2019; Amshøj & Svalgaard Nielsen 2020), ser jeg følgende: Der er behov for at fremtidige kompetencer går i retning af at kunne 1) forstå og agere i kompleksitet på tværs af organisationer, organisatoriske skel, siloer, sektorer og fagligheder, (Grint, 2010; Fogsgaard & de Jongh, 2018; Stacey, 2001) og vi skal 2) kunne arbejde med endnu mere kreativitet og opfindsomhed for at finde løsninger på problemstillinger, hvor der ikke umiddelbart er givet et svar, en løsning, en logik eller en procedure (Willerslev, 2017; Tanggaard, 2014; Svalgaard Nielsen, 2020). Og så skal vi 3) kunne indgå i dynamiske grupper, arbejdsfællesskaber og sammenhænge på nye måder og med mangfoldige partnerskaber, der både vil være optaget af egne og andres interesser. Derfor må vi udvikle vores relationer, kunne skabe empatiske forbindelser, men også håndtere forskellige interesser, konflikter, magtpositioner og grænser (Svalgaard, 2019; Svalgaard Nielsen, 2020; Amshøj i Fogsgaard & de Jongh, 2018; Fogsgaard, 2014; Tortzen, 2020).

Vi ved allerede, at disse kompetencer kan være vanskeligt at få fat i og træne, og når vi gør det, bliver det ofte løsrevet fra den fælles opgave, vi skal løse. Samtale og ord er vores default - vores fortrukne metodiske tilgang - og hvis vi ikke er opmærksomme ender det i tomme rundbordssamtaler, der ikke gør nogen forskel for den organisatoriske praksis. Samtalen kan bestemt også noget. Mit ærinde er ikke at devaluere sprogets kraft. Men den handlingsbaserede metode jeg her gør mig til talsmand for, kan integrere sprog og handling og skabe erkendelser, ejerskab og indsigt på en dybt forankret måde.

Min mission er således at bidrage til kvalificering af proceslederens arbejde. Det er min intention at du som procesleder, konsulent, facilitator, leder eller formidler opnår nye indsigter og refleksioner. Du får indblik i hvordan du kvalificere dit arbejde med simulation, forumteater og in-real-life-træning og lignende pædagogiske metode. Arbejde som udspringer af en lang teatertradition. Og når jeg foreslår arbejdet med Forumteater og simulation, er det fordi jeg mener, der er et potentiale i at involvere denne type læring i

udvikling af komplekse kompetencer i ofte ukendte eller uforudsigelige sammenhænge og situationer. Min platform er 25 års erfaring i det sceniske og dramapædagogiske arbejde - både i forhold til professionelle teaterproduktioner, træning og uddannelse af børn, unge og voksne i teater, teknik og dramapædagogiske metoder, og i forhold til mit arbejde som procesleder og lederudviklingskonsulent. Det er med dette praktiske afsæt, at jeg vil dele min erfaringer. Jeg mener, at vi i højere grad kan bruge simulation, forumteater og in-real-life-træning og lignende pædagogiske metoder til at øve komplekse typer af kompetencer, der kræver følelsesmæssig og samspilsmæssig indsigt, samt bringe den tavse viden frem i lyset, så vi kropsligt og følelsesmæssigt bedre forstår hvad der er i spil. Det handler om, at vi med Forumteater kan finde samskabte muligheder som vi ikke tidligere har kunne se, og når vi har fået øje på dem, kan vi undersøge dem nærmere og sammen kvalificere fælles løsninger.

Jeg mener ikke, at alle grupper i alle sammenhænge kan bruge disse tilgange. Præmissen for denne artikel er en optagethed af at kunne skabe udvikling af kompetencer i midten af det ukendte og komplekse. Og mange kan – med den rette facilitering –profitere af det. Jeg vil i artiklen give mine bud på, hvilke forudsætninger der skal være til stede i en gruppe for at arbejde med denne type metoder – hvornår de egner sig og hvornår ikke.

PRØVEHANDLINGEN I UKENDTE OG KOMPLEKSE SCENARIER

I vores samfund i dag er der imidlertid større og større krav til, at vi i ganske almindelige arbejdssituationer også skal kunne operere i det ukendte og komplekse – skal kunne analysere, udvikle synteser og lave vurderinger. Fx skal moderne hospitalssystemer tilbyde specialiserede ydelser af høj kvalitet. For at kunne løfte den lange række af nye arbejdsopgaver stilles nye krav til både faglige, personlige og samspilsmæssige kompetencer.

Det er ofte en kæmpe udfordring og mange steder er der plads til forbedring; Fx forårsager utilsigtede hændelser på de danske hospitaler hvert år skader på patienter og pårørende, og uheldige fejl og misforståelser betyder tab af liv. *“Det er udfordringer som f.eks. tvetydige beskeder, ordinationer, der blot bliver hængende i luften og ikke effektueres, uklar rollefordeling, uhensigtsmæssig anvendelse af ressourcer og misforståelser”* (Skaaning, 2011). Eksemplet fra hospitalsverdenen er ikke til at tage fejl af, fordi det helt konkret kan betyde fysisk død. Men mangel på kvalitet i kommunikation og samarbejde er ikke blot en udfordring på mange hospitaler.

Problemstillingerne kendes i alle brancher og i mange organisationer. Vi ved også fra andre industrier, at utilsigtede hændelser i situationer, der fordrer specialiserede og komplekse ydelser, overvejende skyldes de udfordringer, der opstår i samarbejdet mellem faggrupper (Lajer, Svalgaard Nielsen, Dieckmann, 2020; Skaaning, 2011).

Da mange af disse kommunikative, personlige og samspilsmæssige kompetencer ikke nødvendigvis er kognitive eller rationelle, er det min erfaring, at det kan være hjælpsomt at gå en anden vej rundt. Fra forskningen om forandrings- og læringsprocesser ved vi, at læring forankres bedst i en kombination af sanselige, følelsesmæssige og intellektuelle aktiviteter, hvor kognitiv viden kobles til adfærd og følelser (Dewey, 2005; Kobl, 1975; Trampe Madsen, 2000).

Her hjælper begreberne *Tacit knowledge* (Davenport & Prusak, 1998) med at forstå, hvad det er vi skal have fat i. Det er for alvor kommet på dagsordenen for stadig flere organisationer i en erkendelse af, at denne tavse viden er en potentielt dyrebar ressource, som man kan have stor nytte af, at få ekspliciteret. Tavs eller implicit viden (i modsætning til formel, kodificeret eller eksplicit viden) er den slags viden, der er vanskelig at overføre til en anden person ved at nedskrive den eller verbalisere den. Evnen til at tale et sprog, køre på cykel, ælte dej, spille et musikinstrument eller designe og bruge komplekst udstyr kræver alskens viden, som ikke altid er eksplicit kendt, selv af eksperter, og som er vanskelig eller umulig at overføre til andre mennesker. Mennesker er ofte ikke bevidste om den tavse viden de

besidder, og hvor værdifuld den kan være for andre. Succesfuld overførsel af tavs viden betyder som regel, at der skal være omfattende personlig kontakt og tillid, for at en person kan 'vise' den anden sin tavse viden.

Jeg har ofte undret mig over, at vi ikke i højere grad end tilfældet er, bruger simulation etc. i træning af ledere og medarbejdere. På hospitaler er det en kendt metode at øve kritiske situationer i et "som-om" set-up¹. På Frederiksberg Hospital har man lige nu en model af fremtidens sengestue opført i fuld skala. Her testes stuens design og indretning. Formålet er at teste byggeriet inden etableringen for alvor går i gang. Således kan man fx finde ud af, om stuens indretning giver plads til det personale og de hjælpemidler, der er nødvendige i en akutsituation som hjertestop (Bispebjerg, 2017).

Pointen med træning og "som-om" øvelsesbaner, er netop at øve sig. Træningen kender vi rigtig godt fra sportens verden. Det vil være utænkeligt at nå topniveau uden mange timer af træning og "simulation" af forskellige scenarier. Fx er fodboldspilleren Lionel Messi et kæmpe talent. Vi kan formode, at han gennem træning har gentaget frisparket tusindvis af gange og har opnået en rutine i bevægelsen. Denne kropslige læring hjælper ham til at præstere på topniveau i stort set alle kampe han spiller.

Komikeren Victor Borge blev engang komplimenteret af en journalist, der sagde: "*Hvor er de dog dygtige til at improvisere*". "Tak skal de have", svarede Victor Borge: "*Jeg har også brugt 35 år på at øve mig i det*". På teatret tager det mellem 6-8 uger at indstudere et manuskript eller "deviser"² en forestilling, hvor vi i noget der kan føles som langstrakte processer - indarbejder, afprøver, justerer aftaler i et væk, og laver om, før det endelige udtryk er klar til at vise for et publikum.

Et centralt fagligt princip i denne praktiske læringsforståelse er aktionslæring. Aktionslæring er en metode til at skabe værdi, innovation og udvikling på et individuelt og et organisatorisk niveau. Metoden inviterer aktørerne til at handle i og lære af deres daglige arbejde i et struktureret lærende fællesskab. At løse virkelige og relevante udfordringer og problemstillinger mens man lærer, er kernen i aktionslæring. Aktionslæringsprocessen forløber over tid med en vekselvirkning mellem arbejde i praksis med aktioner (handlinger, eksperimenter) og deltagelse i rammesatte aktionslæringsgrupper med samtale, undersøgelser og refleksion, der fremmer læring og praksisudvikling. Et

¹ SE fx CAMES - Copenhagen Academy for Medical Education and Simulation <https://www.regionh.dk/CAMES/Sider/default.aspx>

² Devising, eng. 'at skabe ting'. Devised theatre er en betegnelse for forskellige teknikker til at skabe teaterforestillinger, som er ikke en iscenesættelse af færdige tekstmanuskripter, men opstiller fra produktion til produktion en række dogmer for, hvordan krop, stemme, lys, lyd, medier, objekter kan indgå.

aktionslæringsforløb kan tilpasses forskellige kontekster, målsætninger og vilkår og egner sig til mange typer af udviklingsprojekter: kompetenceudvikling, metodeudvikling, teamudvikling, lederudvikling og organisationsudvikling.

I skuespillerens træningslokale kalder jeg det at lave "improvisationer". Her arbejder skuespillerne med et givet tema, objekt eller andet og giver et "1. draft" på en konkret scene, der måske - måske ikke - kan ende i den færdige forestilling. Her produceres et hav af små "prøvehandlinger" og vi insisterer på, at der skal produceres en masse ubrugeligt materiale, ikke som mål, men for at skabe rum til eksperimenter og fejl. Vi arbejder efter devicen: Hellere vise noget bras, end slet ikke at vise noget. Instruktørens opgave er senere i processen at arbejde med "improvisationen", så den kvalitativt kommer til at fungere som en ud af mange scener, som udgør forestillingen. Når vi taler om kompetencer til at være i og håndtere det mere ukendte og komplekse bliver improvisation vigtig. Derfor vil jeg som en del af proceslederens metodeforståelse også give bud på nogle simple men effektfulde improvisationsprincipper, som muliggør test af virkelighedens scenarier.

Og i modsætning til aktionslæring - der foregår som aktioner i den virkelige praksis - tilbyder Forumteaterworkshop eller lign. tilgange og metoder at etablere et øvelsesterræn. I dette fiktive rum kan vi teste og lave prototyper på adfærd og interaktioner, der også kan indeholde svære, sårbare og konfliktfyldte elementer. Der er med andre ord stort behov for at iscenesætte faglige og sociale læringsarenaer (Lajer, Svalgaard Nielsen, Dieckmann, 2020; Skaaning, 2011). Her kan vi skabe mærkbare og oplevelsesbaserede interaktioner, som leder til mere bæredygtige beslutninger. Hvis vi kun træner det rationelle grundlag for vores beslutninger, bliver beslutningerne dårligere, angsten stiger og vores psykologiske tryghed daler (Edmondson, 2018).

PROCESLEDELSE I ARBEJDET PÅ GULV - HVAD TALER VI EGENTLIG OM?

Enactment, rollespil, simulering, Forumteater og "in-real-life" træning etc. Kært barn har mange navne, og der er ikke nødvendigvis helt enighed i feltet om, hvad der betyder hvad. Min erfaring er, at simulation og andre lignende metoder bruges på en lang række fagområder, hvor træning i praksis kan være hjælpsom. Ud over sundhedsvæsenet, bruges det også hyppigt i formidlings- og servicefag, og i ledertræning. Der eksperimenteres vidt og bred med computersimulationer inden for vanskelige samtaler, arbejdsmiljø, etc. Her kommer mine definitioner på de vigtigste begreber, sådan som jeg bruger dem.

Begrebet *Enactment* dækker over den proces det er at spille, optræde med eller handle på noget. Det er således et samlebegreb, der indgår i alle nedenstående metoder; rollespil, simulation og Forumteater – se anvendelse herunder;

Rollespil

Rollespil dækker over både spil og leg med roller.

Anvendelse: Der hvor der er tale om instrumentel træning - en procedure der skal indøves, en særlig rækkefølge der skal trænes, en best-practise struktur der skal følges - go-ahead! Her har rollespil i mange sammenhænge vist sit værd. Fx, samtaletræning ifm. MUS eller vanskelige samtaler

Simulation

Simulationstræning er en tradition, som udspringer af luftfart og rumfart, hvor vi forsøger at eliminere fejl og træne færdigheder, som er svære at opnå erfaring med i virkeligheden (Dieckmann, 2007).

Anvendelse: Simulationer og varianter af simulationstræning - fra abstrakte simulationer med outdoor-øvelser, Lego, byggematerialer mm. til komplekse organisationssimulationer med mange aktører med fokus på organisationspsykologiske eller forretningsmæssige aspekter - benyttes i dag i et bredt udsnit af danske organisationer i forskellige læringskontekster. Eksempel fra Frederiksberg Hospital viser, at simulation og træning faktisk kan bidrage til at

afhjælpe kritiske situationer. Vi kan gennem simulation træne en adfærd i kritiske situationer og opnå rutine i hvordan en person bør agere mest hensigtsmæssigt.

Forumteater

Forumteater er en samlebetegnelse for forskellige drama og teatertekniske metoder. Disse metoder er baseret på den brasilianske teatermand, forfatter og pædagog, Augusto Boals tanker og praktiske arbejde med "De undertryktes teater" (Boal, 1985). Boal grundlagde Arena Teatret i San Paolo, som han var leder af fra 1956 - 71. I 71 måtte han flygte til Europa på grund af sit politiske engagement. Siden har formen bredt sig til resten af verden og udviklet sig i mange former og udtryk. For at forstå begrebet "De undertrykte teater", som er grundlaget for det, vi i vejledningen kalder Forumteaterworkshop, må man forstå, at teaterformen opstod i juntastyret i Brasiliens sociale og politiske kontekst af høj analfabetisme, undertrykkelse, et brutalt politi og streng overvågning. Boals teatergruppe udførte stykker om magtmisbrug, undertrykkelse, misbrug, diskrimination, og brugte teatret til at lære folk ved at stille spørgsmål til og om magthaverne, så de fik sprog til at diskutere de vilkår, som de selv levede under. Han udviklede sammen med sin teatergruppe det som er kommet til at hedde Forumteater.

Den svenske dramalærer og forfatter Katrin Byréus (Byréus, 1995) har gennem sit arbejde bidraget til at udbrede kendskabet til metoden i Europa. I Danmark er der efterhånden en del, der arbejder med metoden, og særligt Dacapoteatret har været med til at udbrede metoden i danske organisationer og på arbejdspladser. I disse sammenhænge bruges ofte uddannede skuespillere, der behersker improvisationskunsten. Forumteater bliver i dag også brugt hos politiet, blandt læger og andre personalegrupper, som ønsker at udvikle deres virke, og undgå det undertrykkende. Ofte vil vi bruge ordet "problemstilling" eller "udfordring", fremfor undertrykkelse, selvom man sagtens kan argumentere for, at der findes psykologisk undertrykkelse, krænkelser og uforløste konflikter på mange arbejdspladser, hvor vi oplever følelsesmæssigt pres eller manglende rum for at kunne udtrykke følelser.

Forumteater kan beskrives som en slags rollespil, et spilforløb, der udspiller sig i et simuleret rum og det er netop kombinationen af spil og leg i simulerede situationer, som knytter sig så tæt til virkeligheden. Forumteater er et spil som bliver startet på scenen, og forandret undervejs af interaktive inputs med aktører. Forumteaterworkshop kaldes også interaktivt konfliktløsningsteater. I denne type processer er der fokus på interaktionen og følelser i arbejdsrelationen.

Anvendelse: Oprindeligt - og i den form den oftest er blevet anvendt i Danmark - præsenterer skuespillerne altså ikke en færdig forestilling for publikum, men forestillingen skabes i samarbejde med publikum. En hel central forståelse for denne måde at arbejde på er, at det som sker blandt publikum under forestillingerne betragtes som lige så vigtigt, som det der sker på scenen. Forløbet i en forumteaterworkshop består som udgangspunkt i, at en gruppe skuespillere spiller en eller flere scener (spil) der ender i en uforløst konflikt. Publikum får herefter lov til at interagere med spillet. Publikum som nu gøres til aktører, kan dels involveres i samtaler om spillet og emnet, dels kan de involveres ved, at de forsøger at påvirke handlingen i spillet gennem at instruere eller overtage skuespillernes plads og prøve ideer af på scenen. I disse sammenhænge kan der gennemføres Forumteater med store grupper på flere hundrede mennesker og det er naturligvis en fordel.

Jeg arbejder med det på en lidt anden og mere intim måde med grupper af 8-20 personer - hvor jeg i rolle som "instruktør" og procesleder iscenesætter alle aktørerne (inkl. publikum) i et "totalteater", hvor alle tilstedeværende er medvirkende og aktive. Aktørerne iscenesættes som hovedpersoner, der indlever sig i konflikter, foretager valg og mærker konsekvenserne. Jeg er således dybt inspireret af ophavsmanden den brasilianske teaterpædagog August Boals tanker og idéer om De undertryktes teater (Boal, 1985).

Aktørerne arbejder med fælles temaer, og ved hjælp af forskellige perspektiver belyses en konflikt fra nye vinkler. Involvering, refleksion og vidensdeling er omdrejningspunkt for denne metode, idet de medvirkende gennem aktivitet selv når frem til løsningerne. Som metode er det særlig velegnet til at skabe kropslige, følelsesmæssige og kognitive nye erkendelser, og dermed udfordre indgroede tanker og adfærdsmønstre.

Metoden gør det muligt at anskue og diskutere temaer og problemstillinger fra nye perspektiver, hvor aktørerne kan reflektere og lære på deres egne præmisser. Målet er således at producere ny viden, erkendelser, refleksion og inspiration til en ændret adfærd i den daglige praksis. Gennem denne teaterform forsøger vi at skabe ideer om en ny og bedre verden. Nye perspektiver og løsninger skal inspirere til at ændre tilsyneladende fastlåste situationer og livsbetingelser.

Min erfaring er, at metoden kan anvendes uden brug af professionelle skuespillere, og den pædagogiske metode er tilpasset det interaktive arbejde i en gruppe med reelle eller potentielle relationelle udfordringer. Men hvis man ikke har erfaring med facilitering af dramapædagogiske metoder vil jeg anbefale, at man allierer sig med en der har. Jeg har selv haft glæden af at bidrage til konsulents forståelse og indsigt i fx. Region Hovedstaden og på Rigshospitalet, samt blandt studerende, lærere og pædagoger forskellige steder i Danmark.

PROCESLEDEREN SOM JOKER

Forumteaterworkshoppens teatraliske proces kræver en neutral part til at være i centrum for processen. Det hele styres af en procesleder, der har viden om iscenesættelse og procesbehandling. I Boals litteratur omtales denne rolle som "Joker", med henvisning til den neutralitet, som en Joker i et kortspil har. Eller sagt på en anden måde, når vi arbejder med denne type interaktion, er proceslederens faglighed overordentlig vigtig, da hun eller han i forhold til processen "holder rammen" - bidrager til klarhed, tillid tryghed og overholdelse af de etiske spilleregler (procesledelse). Samtidig "sikrer Jokeren kvalitet og fremdrift" i forhold til indholdet ved at bidrage med indsigtsfulde interventioner, som fx spørgsmål der kan skubbe eller trække afhængig af behovet (proceskonsultation). Hvis man arbejder sammen med en kollega, kan man evt. dele procesledelse og proces konsultation mellem sig. Den vigtigste opgave for proceslederen er at understøtte aktøren i at udvikle personlig kompetence i forhold til dilemmasituationer, så de bliver i stand til at gennemskue og handle i forhold til komplekse, uigennemskuelige situationer, og kan indgå i sammenhænge på baggrund af et sæt etiske principper, der gælder for den konkrete opgave (Svalgaard Nielsen, 2014, Schein, 2017; Dieckmann et. al. 2016; Mindell, 2003; Moreno, 1953; Mortensen, 2018); Lajer, Svalgaard Nielsen, Dieckmann, 2020; Illeris, 2015).

I artiklen er procesleder og Joker det samme. Min intention er ikke at ophøje proceslederen (herefter kaldet Jokeren) til en guddommelig figur patriark eller matriark, der fra elfenbenstårnet kan vurdere, hvad der er godt eller skidt. Min tilgang til ledelse er meget inspireret af den distribuerede og relationelle ledelsesforståelse vi fx. ser i beskrivelsen af DAC (Direction, Alignment, Commitment) (Drath et.al,2008). Her er afsættet, at ledelse er et resultat af vores fælles arbejde med vigtig og relevante opgaver med fokus er på outcome. Lidt populært kan man sige at ledelse ikke er noget man er, men noget man i fællesskab gør (Trillingsgaard, 2015). Med fokus på Jokeren rolle kan der være en fare for, at denne fremstår som en frelser-figur, og den sproglige italesættelse af funktionen er derfor en pointe i sig selv. Fokus på Jokeren handler alene om at skabe opmærksomhed og tage alvorligt, at ledelse af en kvalitativ proces ikke er noget alle bare kan gøre, men at anerkende, at der følger en særlig faglighed med den funktion. Og tilmed kræver det ekstra faglige forståelser, når vi inviterer folk på gulvet til at lave "improvisationer", der tager afsæt i deres egen daglig arbejdsliv.

AKTØRPERSPEKTIV - DELTAGERNES ROLLE

Som nævnt arbejder jeg lidt anderledes med Forumteaterworkshop end mange andre, og jeg er ikke så bekymret for at bruge metoden uden brug af professionelle skuespillere.

Aktørerne er naturligvis ikke skuespillere, og Jokeren må hjælpe med at understøtte idéen om, at Forumteatermetoden tjener til at arbejde med at udvikle fælles løsningsforslag.

Aktørerne skal ikke spille teater, men "være sig selv" og reagere, som vi ville gøre det i en virkelig arbejdssituation. På skift spilles roller på en måde, så de fremstår troværdige og genkendelige i samspelet. Hvis vi alligevel vælger at skabe læring ved, at alle ser en gruppe i plenum, må det foregå frivilligt. Erfaring viser, at de færreste siger nej, hvis der er en klar mening med opgaven og en tryk ramme at arbejde i. Helt konkret anbefaler jeg, at rummets indretning - at spillepladsen (scenen) placeres på samme niveau som iagttagere. Dette vil fjerne eventuelle forestillinger om skuespillerne som den herskende klasse, mens publikum blot er passive ofre for disse billeder.

Jeg er glad for udtrykket "aktør" (Mott, 1992; Lave & Wenger, 1991; Wenger, 2004) - dels signalerer det en empowerment af deltagerne - jeg kan vælge til og fra, og dels er det i familie med actor. To act - at gøre er i min optik mere præcist. Vi arbejder her med aktørperspektivet, som er af den opfattelse, at (det senmoderne) individ(et) langt hen ad vejen har mulighed for at ændre sine levevilkår. Tilgangen læner sig op af Reformpædagogikken, hvor viden ikke tvinges frem, men er en aktiv proces med udgangspunkt i aktørernes egne erfaringer, interesser og initiativer, og processen bør være præget af demokratiske tanker om medbestemmelse. Det er således muligt at bryde den sociale arv og "forme sin eget liv". I aktørperspektivet ser vi på en person, en gruppe personer, en bevægelse, et parti, en regering eller en organisation osv. Der er altid en mening med en handling, men det er ikke sikkert, at handlingen er hensigtsmæssig. Her må opmærksomheden rettes mod de hensigter, som handlingen udspringer af. Hvad er aktørens hensigt med at gøre som de gør? Læringsmæssigt får aktørerne førstehånds kropslige og følelsesmæssige oplevelser; "*Hey, her blev jeg irriteret, her blev en grænse overtrådt etc.*".

I Forumteater, hvor vi forbliver i rollen som publikum, kan distancen opretholdes, og selvom det kan give mening at få professionelle skuespillere med værktøjskassen i orden til at gestalte en situation, en følelse, en spænding skal vi mere gøre valget ift. modenhed, konfliktniveau og hvad gruppen kan holde til, mere end at Forumteater pr. definition skal involvere professionelle spillere. Jeg forudsætter, at aktørerne kan forvalte deres rolle med

troværdighed og åbenheden på en sådan måde, at de skaber et reelt genspejl af virkeligheden. Min erfaring er, at aktører der kender konteksten godt, kan gestalte situationer, personer, interaktioner og følelser på en nuanceret måde, og uden klichedyldte og overspillede situationer. Gruppen bemyndiges til selv at kunne justere om der skal skrues "op" eller "ned" for det melodramatiske udtryk.

En klar fordel ved metoden er, at alle aktørerne i rummet aktiveres samtidig. Alle aktører er aktivt involveret i en Forumteaterworkshop. Aktørerne, der ikke er aktører i en spillet case, har forskellige opgaver, fx som aktører på scenen eller som reflekterende iagttagere på sidelinjen, der er parat til at byde ind med nye løsningsforslag. Iagttagernes opgave er i første omgang at iagttage, dernæst at deltage aktivt - evt. overtage en rolle - med løsningsforslag. Eller med et særligt fokus på valg af strategier, som skal kommenteres ved den afsluttende refleksion.

Som nævnt bør Jokeren betone, at aktørerne ikke skal spille teater, men blot forsøge at "være sig selv" og reagere, som vi ville gøre det i en virkelig arbejdssituation. Jokerens opgave her er i højere grad at tjekke af med aktørerne, om situationen er nogenlunde realistisk i udtrykket – om der overspilles eller underspilles etc. Målet er, at aktørerne på skift spiller roller på en måde, så de fremstår troværdige og genkendelige i samspillet. Både joker og aktører bør undgå at anvende udtrykket "tilskuer eller publikum" fordi iagttagerne kan lægge distance og opleves inaktive eller mindre menneskelige.

DISCLAIMER: MODSTAND MOD METODEN

De af os, der ikke er vant til at arbejde med "scenisk udtryk", "på gulv", "kropslig læring", med "optræden og skuespil", kan det allerede nu løbe koldt ned ad ryggen. Disse metoder er elsket og hadet. Elsket fordi det skaber gode træningsmuligheder og hadet, fordi aktørerne ofte føler sig udstillet og målt på deres skuespilpræstationer. At denne grænse er hårfin, ved vi godt.

Første opgave som Joker er at være kritisk i metodevalg. Artiklen er skrevet på præmissen om, at en konkret gruppes opgave og arbejde med samspillet kan kvalificeres af disse metoder. Men forud for det går naturligvis en overvejelse om gruppen kan "holde til det". I meget konfliktyldte grupper, er det ikke sikkert denne tilgang kan anvendes. Jeg vil sige, at det kræver en vis grad af psykologisk sikkerhed (Edmondson 2018), modenhed og evne til refleksion at anvende disse metoder. Som Joker kan man naturligvis aldrig helt vide hvad der dukker op. Det følelsesmæssige og kropslige arbejde kan udløse mange fortrængte og uforløste frustrationer og projektioner. Her vil du som Joker blive et naturligvis

overgangsobjekt . Et overgangsobjekt stammer fra psykoanalytikeren Donald W. Winnicotts betegnelse af en type af objekter, der i særlig grad beforder barnets udvikling i alderen 4-12 måneder. Det kan fx være en sutteklud eller en særlig kær bamse, hvis tilstedeværelse er barnets ultimative betingelse for at tolerere moderens fravær(Winnicott, 1971).

I udviklingen af en gruppe eller organisations vil overgangsobjekter være en naturlig del af gruppens eller organisationens behov. Det vil næsten altid finde sted, når konsulenter på kanten af et system, bidrager med hjælp til selvhjælp. På et tidspunkt vil konsulenten eller Jokeren kunne blive skubbet ud og ekskluderet som en naturlig del af gruppens udvikling. Derfor skal du som Joker være forberedt på, at blive skubbet ud af gruppen som et overgangsobjekt, og det kan naturligvis være både ensomt og sårbart. Det du kan gøre, er at lave en grundig kontrakt med opdragsgiverne og med gruppen. Uden at overdramatisere, så lade aktørerne vide hvad de går ind til. Mere om det senere.

Dernæst er det en pointe at være opmærksom på følgende: I kunsten produceres kunst for kunsten skyld, og vi ser ofte, at målet helliger midlet. Tænk blot på gengivelser af Lars von Triers grænseløse adfærd ifm. produktion af "Idioterne", hvor man vil kunne hævde, at han indtager en vis kunstnerisk arrogance i stræben efter et kunstnerisk kvalitativt værk. Eller læs Mariana Abramovičs (Abramovic, 2017) beskrivelse af noget der kan opleves som grænseløst masochistisk selvpineri i stræben efter en performativ manifestation.

I modsætning til det står det dramapædagogiske arbejde, hvor "værket" er processen og læringen – og målet alene er at blive klogere på os selv og samspillet omkring en opgave. Målet for Forumteater vil ofte være at integrere en række færdigheder, der vil gøre aktørerne bedre i stand til at kunne arbejde med opmærksomhed, relationer, følelse og konflikter.

Som Joker skal vi altså være særdeles opmærksom på denne forskel i iscenesættelsen, rammesætningen og i formulering af mål og formål. Vil man arbejde med adfærd, værdier eller belyse konfliktyldte situationer er denne type metoder de bedste og mest effektfulde. Men vi kender også og har respekt for teatermediets kraftfuldhed. Min erfaring er, at den primære årsag til, at mange har modstand over for "rollespil", er, at de har været udsat for grænseoverskridende, uforsvarlige eller uprofessionelle iscenesættelser af dem.

En central udfordring som Jokeren har et særligt ansvar for, er aktørernes eksponering. I artiklen "Enactment i organisationer" (Lajer, Svalgaard Nielsen, 2020) anvendes udtrykket "awkward" om den utilpashed, der kan være ved at blive iagttaget. Når vi bliver "gennemskuet", tales der om informationer der bliver synlige. Det kan medføre følelser af skam, væmmelse eller skuffelse En plausibel antagelse er, at awkwardness grundlæggende bunder i en angst for at blive udstødt, at miste sin tilknytning til fællesskabet. At

nedenunder angsten for at blive til grin eller ydmyget ligger denne dybere angst (Lajer, 2019). Hvis Jokeren ikke har de fornødne kompetencer eller er uopmærksom kan Forumteaterworkshop blive akavede eller grænseoverskridende. At stille sig ind på scenen alene eller sammen med en kollega uden helt sikker idé om, hvad der skal ske, hæver naturligvis angstniveauet hos mange, og kræver ud over meget klar rammesætning og stramt processtyren, høj grad af tillid.

Potentialet som jeg ser det retter sig er mod at nuancere kvaliteten af Jokerens rolle og opmærksomhed på de psykologiske aspekter af denne type læring, og naturligvis også sproget og italesættelsen af, hvor meget “teater”, “scene” og “skuespil” kan få angstniveauet til at stige unødigt.

Det er en forudsætning, af Jokeren arbejder med at skabe tilpas tryghed i gruppen og gøre processen så transparent og tillidsfuld som overhovedet muligt. Det kan selvsagt være en udfordring, hvis der er relationelle udfordringer og/eller konfliktfyldt mellem aktørerne i processen. Jokeren optræder derfor ærlig og eksemplarisk. Det sker bl.a. ved at være klar i mælet om regler, etik og formål. Det er forbudt at udstille aktører eller for sjov “føre nogen bag lyset”. Læringen forsvinder, hvis angsten for at blive udstillet overskygger arbejdet. Derfor er det vigtigt at overveje, hvordan vi som Jokere iscenesætter et Forumteaterworkshop i trygge rammer, så vi sikrer sig, at aktørerne får optimalt udbytte af arbejdet. Hvis et Forumteaterworkshop ikke er velorganiseret og velstruktureret, kan vi risikere, at de lærende betragter det som en leg og ikke som en læringsaktivitet.

GRUPPEPROCESSER: DEN PSYKODYNAMISKE LINSE

Der er naturligvis mange indsigter og megen viden som Jokeren med fordel kan tilegne sig. De mest oplagte er naturligvis forskellige skuespilteknikker, viden om processer og om pædagogik. Man kan naturligvis vælge mange forskellige andre "linser" som fx en magtspilsanalyse med brug af Foucault (Raffnsøe et al, 2008) eller en linse, der baserer sig på en adfærdsterapeutisk tilgang. Jeg vil særligt fremhæve en linse jeg selv har haft meget glæde af nemlig den psykodynamiske systemteori. Den psykodynamiske linse udmærker sig ved et helhedsperspektiv på gruppen, der søger at opnå forståelse af både de bevidste og ubevidste dynamikker, der sker i relationen mellem mennesker. Jeg mener, at denne indsigt har stor betydning for resultatet af en Forumteaterworkshop.

Det systemteoretiske perspektiv betyder at et systems dele er forbundne. Vi er optaget af, hvordan systemet arbejder over tid, hvordan systemet agerer indenfor et større system etc. Systemteoretisk tænkning er derfor et holistisk tankesæt til at foretage analyser med. Det er på tværs af den kontekst organisationen er i (fx. sundsvæsnet), den konkrete organisatoriske kontekst (fx det konkrete hospital), ledelsessystemet (fx nærmeste leder og hierarkiet) og gruppen som det enkelte individ er en del af (fx afdelingen, teamet). Vores verdensbillede er ofte forankret i det ubevidste og kan derfor være meget vanskelige at ændre.

Verdensbillede er ikke noget, der opdages, men er noget, der er under indflydelse af ubevidste processer, som vi ikke selv er herre over. I den systemteoretiske psykodynamik er det primære at kunne forbinde de ubevidste motive med de bevidste handlinger (Gould, Stapley & Stein, 2004; Visholm, 1993; 2005).

Vi forsøger bevidst og ubevidst at kontrollere de indtryk vi efterlader hos andre. Dette perspektiv taler for at der er noget der "bor" inde i personen som individet bringer med sig ind i gruppen. Det er forståelsen i den psykodynamiske tilgang med et individuelt perspektiv, hvor vi selv abonnerer på en rolle i gruppen. I psykodynamiske organisationsforståelse har gruppen tillige også sin egen psykologi. Her er vi optaget af hvordan gruppen også kan tildele det enkelte gruppemedlem roller og på den måde agere på vegne af noget der sker i gruppen. Vi kender det fra fx gruppearbejdet når 2 personer kæmper om magten, retten til at beslutte indholdet eller processen. Det vil i denne forståelse både kunne være noget der udspringer af den enkeltes behov for at positionere sig i en magtposition. Men i denne tilgang holder man også muligheden åben for, at det kan kræfter i gruppen, der i afmagt placerer problemet hos de 2 gruppemedlemmer, så de får til opgave at løse problemet for gruppen.

gruppedynamikker findes i forskellige udtryk i organisationer, blandt arbejdspladsens kolleger, i familier, venskabsgrupper og andre identitetsskabende fællesskaber. Gruppen producerer bevidste og ubevidste spil om kærlighed, had, jalousi, misundelse, magt, status, anerkendelse, afvisning og normer. Når noget bliver for svært, kan gruppen ubevidst producere forsvar fx skabe syndebukke. Hvem der føler sig som den del af gruppen og hvem der føler sig udenfor vil ofte være et centralt spørgsmål.

Grupper kan forføre, ødelægge og misbruge mennesker. Når destruktive processer tager overhånd i grupper, kan mennesker udvise uciviliseret adfærd og i yderste ekstrem ondskab og ødelæggelse som f.eks. i krig og ved folkedrab. Mens konstruktive og respektfulde gruppeprocesser baseret på bl.a. tolerance for forskellighed og respekt for individets autonomi kan føre til, at mennesker kan udvikle deres integritet og identitet med oplevelse af være ønsket og have betydning i fællesskabet. Det kan ses i fredelige samfund, hvor konflikter løses i demokratiske processer med respekt for mindretal, fx på arbejdspladser med gode kollega-relationer omkring en fælles opgave eller i familier, hvor forældrene er tilstrækkelig gode til at skabe sammenhængskraft, sætte rammer for og give kærlighed med forståelse for forskellighed og retfærdighed.

Teorier om gruppedynamik, gruppeprocesser og gruppeterapi blev udviklet i Europa efter 2. Verdenskrig, hvor man i England etablerede såkaldte terapeutiske "samfund", der skulle hjælpe soldater med krigstraumer tilbage til et normalt liv. I behandlingen var gruppeformatet centralt. Man havde både store og mindre diskussionsgrupper, aktivitetsgrupper og sportsgrupper med det formål at ansvarliggøre soldaterne og give dem realistiske arbejdsopgaver. Her opøvede de eller genfandt evner til at løse konflikter i fællesskab med andre og skabe de forandringer, som skulle til for etablering af kompetencer til at fungere i og løse dagligdagsproblemer (Heinskov et al, 2005; Visholm, 2011).

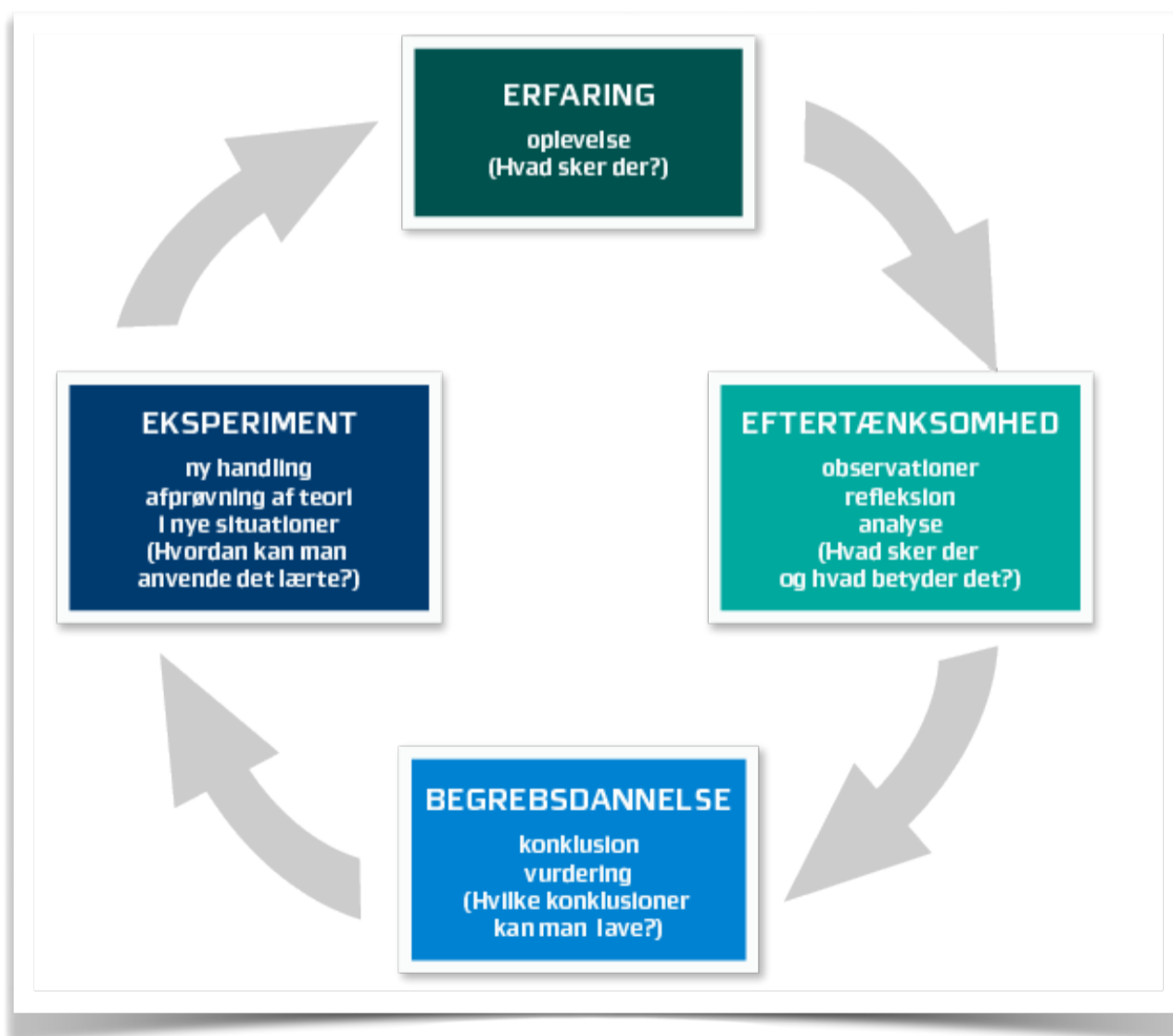
Tilgangen er i litteraturen ikke så hjælpsom på det handlingsanvisende. Hvordan man skal anvende den gruppedynamiske indsigt står i mange sammenhænge lidt vag. I moderne variationer af denne tilgang forsøger man at koble dette arbejde lidt mere konkret til en organisatorisk praksis. Fx tilbydes i bogen "Elefanten i rummet" (Svalgaard, 2019) en model for frembringelse af Tilstand, Transparens og Tillid, som ideal for gruppemedlemmers kvalitative interaktioner med hinanden. Præmissen er en anerkendelse af, at der bag den adfærd der er i en organisation ligger forskellige typer af følelser - både positive og negative. Følelser kan med fordel inddrages som data i gruppers beslutningsproces, på lige fod med andre typer af data. Tilstand betyder at kunne vise opmærksomhed på øjeblikkets sandhed. Transparens betyder at levere følelsesmæssige data til brug for fælles navigation, og Tillid betyder at turde vove sig lidt ud på den tynde is. Også forskeren Brene Brown taler for at

bringe både behagelige og ubehagelige følelser i spil, og siger de er vigtige fordi: “We cannot selectively numb emotions, when we numb the painful emotions, we also numb the positive emotions. Vulnerability sounds like truth and feels like courage. Truth and courage aren't always comfortable, but they're never weakness.” (Brown, 2015). Hun taler om at mobilisere sårbarheden fordi vi ikke blot kan dulme negative følelser, uden samtidigt at dulme de positive. Så det brugbare alternativ er, at lægge det hele på bordet, arbejde med det og blive klogere på det sammen (Brown, 2015; Svalgaard 2019; Hirshhorn, 1990; Heinskou & Visholm, 2005).

Den sårbarhed Brown taler om udgør noget af det vanskelige ved at arbejde med følelser i grupper. Det er vanskeligt, og derfor skal man i rollen som Joker i tilrettelæggelsen have respekt for både teatermediets og den gruppedynamiske kraftfuldhed. Men det er netop her Forumteaterworkshopen har sin styrke, da vi accelererer læringen forhold til både den fælles opgave vi skal løse, og i forhold til vores forståelse af de gruppedynamiske processer vi er en del af. Samtidig har Forumteaterworkshopen et potentiale som en mulig ramme, hvori der kan skabes tryghed nok til at kunne arbejde både med den følelsesmæssige og kropslige læring. Faciliteret på den rigtige måde, er det derfor min erfaring, at Forumteaterworkshoppens ramme kan bidrage til at dæmpe angstniveauet. Det gruppedynamiske arbejde bliver en vigtig tilføjelse til Forumteaterworkshoppens ramme, fordi det også sætter de kropslige, intuitive og følelsesmæssige fornemmelser i spil. Den sproglige ramme vi arbejder i tilbyder andre perspektiver end det konkrete ”klan-sprog”, vi traditionelt benytter på arbejdspladsen.

ISCENESÆTTELSE AF ERFARINGSBASERET LÆRING

Erfaringsbaseret læringsteori er grundlag for en Forumteaterworkshop. Særligt har eksperimentet - afprøvningen en helt central rolle. Den amerikanske psykolog David Kolb (Kolb, 1984 udkom i 80'erne med sin teori om erfaringsbaseret læring (experiential learning), hvor han henter inspiration fra teoretikere som John Dewey, Jean Piaget og Kurt Lewin (Dewey, 2005; Piaget, 1962; Lewin, 1942). Læring betragtes som en sammenhængende proces baseret på erfaring, er karakteriseret ved en helhedspræget tilgang til verden og omfatter tænkning, følelse, perception og handling. Læring forstås i denne sammenhæng som processen med at skabe ny eller revideret forståelse af erfaringer, som er med til at forme den efterfølgende vurdering og handling. Vi skal med andre ord kunne forstå vores erfaringer og tilskrive dem mening for at kunne handle anderledes.



Kolbs læringscirkel er en ramme for læringsprocessens vekselvirkning mellem at inddrage de

konkrete erfaringer, stille spørgsmål ved grundlæggende antagelser, søge nye svar og løsninger, og konkret afprøve og eksperimentere med løsningsforslag i en ny "virkelighed".

En Forumteaterworkshop lægger op til en relativt kontrolleret og beskyttet proces. Klarheden hvormed Joker tydeliggør arbejdets formål og gruppens opgave er helt central. Typisk stiger kompleksiteten når der fx. er uklare mål og strategier eller hvis opgaven ligger ud over de organisatoriske grænser. Det kan også være mere klassiske faciliteringsproblematikker som fx flere opdragsgivere, en utryghed blandt aktørerne i gruppen, fx med begrænsede fællesnævner eller hvis der er forskellige forventninger til ledelse, uklarhed om proces, mandat og manglende autorisering (de Jongh i Fogsgaard & de Jongh 2018).

Derfor er det vigtigt, at vi i tilrettelæggelsen og faciliteringen af en Forumteaterworkshop er opmærksomme på at skabe klarhed omkring både indhold og proces. Om vi vælger at ekspliciterer ovenstående "læringsfaser" for gruppen, er en metodeovervejelse vi må gøre os ift. den gruppe og den opgave vi skal arbejde med. Men jeg anbefaler at bruges modellen som "bagtæppe" for facilitering og ledelse. Disse faser uddyber jeg herunder.

1. *STEP: Psykologiske kontrakt & sikkerhedsventil:* Inden vi begynder, skal vi aftale en "læringskontrakt" med gruppen, så roller, forventninger, etik og ansvar er afstemt (uddybes i step 1).
2. *STEP: Designing Forumteaterworkshop:* Vi begynder med at søge efter et problem. Hvad er det vi skal arbejde med og er vi enige om at anerkende det som det problem? Vi må være klare på hvem der er "problemejer" og hvori det uafsluttede er i vores problemstilling. (uddybes i step 2).
3. *STEP: Forumteater - arbejde på gulv:* Gennem Forumteaterworkshops søger vi forskellige løsninger og muligheder (uddybes i step 3).
4. *STEP: Afsluttende refleksion og perspektivering - share, compare and find out:* Sidst søges læring gennem fælles refleksion og opsamling (uddybes i step 4).

FACILITERINGSTEKNOLOGIER I 4 STEPS

STEP 1: PSYKOLOGISKE KONTRAKT & SIKKERHEDSVENTIL

Indledningsvis skal der laves konkrete spilleregler, en læringskontrakt, der markerer aftaler vedrørende gruppens funktion i forhold til tilstedeværelse, tavshedspligt, etiske regler og aktørernes og jokerens rolle. Den psykologiske kontrakt handler også om at skabe transparens om de psykologisk uskrevne aftaler der er i en relation. Intentionen er at skabe klarhed og fremme oplevelsen af sikkerhed, åbenhed og tillid, som er vigtige faktorer. Etableringen handler om at danne et frirum, hvor aktørerne kan arbejde med personlige og faglige grænser. Opgaven og arbejdsklimaet skal lægge op til, at aktørerne bibringer lyst til diskussion, udforskning af alternative perspektiver og kritisk refleksion ift. de valgte problemstillinger. Det handler naturligvis om at turde træde frem og fremsætte sine synspunkter.

Brug af "STOP" som sikkerhedsventil

Til alle tider kan både Jokeren og aktørerne benytte "STOP" signal³, som betyder at man har et indspark eller har behov for hjælp i situationen. Det kan fx være sikring af troværdighed, for Jokeren kan det være at justere spillet (skrue op eller ned for konfliktniveauet) eller arbejde med processen (refleksion og læring). For aktørerne kan det fx være at komme med løsningsforslag eller at udtrykke sig om processen og forløbet.

Undervejs kan vi lave STOP, spole tiden frem eller tilbage, bytte perspektiv, afprøve nye handlemuligheder. Her kan sættes fokus på arbejde med "point of no return" som det centrale sted i situation, hvor konflikten optræder og bliver uigenkaldelig. Hvor er det præcist, at situationen vipper ud af kontrol, væk fra god omgangstone, etc. Et særligt greb (med stor effekt) er at bruge "Verfremdungseffekten". Verfremdungseffekten kommer fra Bert Brechts fortællende dramaform (Willett, 1984) og spillestil. I den søger vi at fremkalde en "fremmedgørende" virkning. Formålet er, at få tilskuerne til at betragte forestillingen med kritiske øjne og aktivere deres refleksion. Det kan fx foregå ved at Jokeren laver et stop i spillet og interviewer spillerne om det indre liv, fx fantasier, følelser, intentioner og tanker. I en Forumteaterworkshop kan vi bruge teknikken til at høre modpartens tanker og følelser,

³ Konkret kan man kan bruge "timeout" signalet med hænderne og samtidig med man råber "stop"

eller få lov til selv at mærke efter og evt. selv beskrive tanker og følelser. Vi kan med andre ord opleve, hvordan det føles at indtage en anden rolle og argumentere for holdninger, der står i modsætning til egne personlige præferencer. Eller vi kan lade spillerne distancere sig følelsesmæssigt fra den rolle de agerer i.

Vi må naturligvis overveje, hvordan vi kan skabe progression i vores design af forløbet. Mit råd vil være at begynde med par eller mindre gruppeøvelser, og senere gå videre til plenum. Overordnet er der fokus på processen og den debat, der opstår undervejs.

Improvisationsøvelser som psykologisk kontrakt

Min erfaring er, at de grundlæggende principper omkring improvisationsteknik kan være med til på en let måde at "bryde isen". Det kan være en hjælp til ikke scenevante at komme i gang med at være i rolle med tilpas mængde af selvforglemmelse og humor. Selv med ganske få enkle greb kan alle hurtigt være i gang på gulv. Netop det faktum, at alle tilstedeværende har en aktiv funktion, fjerner fokus fra at det kommer til at handle om gode skuespilpræstationer og "udstilling" af enkelte aktører. Fokus rettes i stedet mod den fælles opgave og.

Samtidig vil jeg fremhæve 4 grundlæggende improvisationsprincipper, som jeg nævner herunder. De er grundlaget for at undgå mange organisatoriske spændinger, hvis man forestillede sig at de indgik som del af et fælles kulturelt mindset i vores organisationer. Den overordnede idé med at arbejde med improvisationsøvelser er nemlig, at aktørerne opøver kompetencer til at respondere i en given situation, at kunne mestre uforudsete situationer og at forholde sig til det uventede. Derfor kan introduktion i improvisation være et mål i sig selv. Det uventede skal ses i perspektivet af, at organisationer i stigende grad skal forholde sig til ustabile og foranderlige situationer, hvor høj grad af improvisation eller agilitet er nødvendigt.

Arbejdet med improviseret teater udfordrer aktørens (skuespillerens) tilstedeværelse på flere planer. At give sig hen til nuet, i følelsen og i kontakten med medspilleren samtidigt med, at han/hun også er til stede som skuespiller, der kan træffe bevidste valg undervejs⁴ (Stanislavskij, 1998; Johnstone, 2013).

⁴ Den russiske skuespiller, instruktør og pædagog Konstantin Stanislavskij (1863-1938) anses som fornyer af teaterkunsten og det er hans tanker og principper, der ligger bag "skuespillerens" arbejde (Stanislavskij, 1998). Den canadiske dramainstruktør Keith Johnstone (1933-) bygger på Stanislavskijs principper, og har i årtier været en førende guru indenfor improvisationsteaterkunsten. Herhjemme blev teaterimprovisation bl.a. kendt som teatersport i start 90'erne i tv-udsendelse "Så hatten passer" og ruller stadig i tv-show under navnet "Rundt på gulvet".

● Sig ja og accepter tilbud

Et grundlæggende princip i improvisation er samarbejde. Mindset er, at vi arbejder hen imod at få vores medspillere til at se så godt ud i samspillet og situationen som muligt. Jo bedre vi gør vores partner, jo bedre vil scenen fungere. Faldgruben er, at vi hver især har nogle rigtig gode idéer om forløbet af historien, og "jeg" insisterer på at arbejde i den ene retning, men min partner arbejder i en anden. Problemet er naturligvis, hvis ens partner ikke kan følge idéen. Uanset hvor genial idéen kan være, er den næsten værdiløs, hvis scenen som helhed forløber dårligt. Rådet er at have opmærksomhed på – og bruge - alt hvad der sker i scenen. Det som sker, er råmateriale, der indgår i historien/situationen. Vi bør derfor gøre os sensitive overfor at læse både den verbale og nonverbale kommunikation.

Alt det som foregår på scenen er en kommunikationsproces, hvis formål er at opbygge historien. Til at begynde med sættes scenen; Mellem hvem, i hvilken situation og hvilket sted forgår scenen? Når vi improviserer, skal vi stole på vores fantasi og intuition og undgå at stille for mange forståelsesspørgsmål. Det kortslutter den intuitive proces og bliver som regel blot et mentalt forsvar mod at stå i det sårbare. Lad en scene bevæge sig fremad uden forudfattede meninger eller en fast idé om, hvor den skal hen. Reglen om at "*sige ja!*" virker næsten altid positivt på processen. "Ja'et" kan være en reaktion på en anden persons "bud" (verbale eller nonverbale) eller til selve situationen aktørerne befinder sig i. Mange af os har indbygget et "*ja, men...*", altså et forbehold for den mulige forandring eller et forsøg på at kontrollere fremtiden. Et "ja og..." kan lette overgangen fra et "*nej*" eller "*ja, men...*" betydeligt, idet vi selv byder ind på en fremadrettet aktivitet. Ved at sige "*ja, og*" er vi ikke nødvendigvis enige med de principper, der er præsenteret af vores partnere; Vi er simpelthen med til at udvikle scenen. Først accepterer vi den virkelighed skabt af vores partnere, og så tilføjer vi nye oplysninger. Øvede improvisatorer kan med held operere med "*nej!*" uden at ønske kontrol eller ville forhindre forandring, idet de ved at sige "*nej*" kan skabe dynamik, men dette anbefales ikke i denne sammenhæng.

● Undgå blokering

Blokeringer er den vigtigste grund til, at de fleste scener går dårligt. Når vi afviser et "tilbud" fra en medspiller vil scenen næsten øjeblikkeligt gå i stå. Hvis tilbud ikke bliver accepteret, kalder vi det "blokering", og så opstår der som regel problemer, enten med scenens (situationens) troværdighed eller fremdrift. I den psykodynamiske tilgang kan det sidestilles med et forsvar, men i denne sammenhæng kalder vi det blokeringer. Blokering opstår ofte, når vi forsøger at fastholde egne idéer, når vi er bange for at

inkludere idéer, der ikke passer ind i allerede kendte strukturer, eller når vi forsøger at kontrollere fremtiden ved ikke at afgive eller tillade initiativ fra andre. Blokering kan optræde i mange former, nogle skjulte, andre ubevidste, men fælles for dem alle er, at de forhindrer noget i at ske. Eksempel: Spiller A: *"Hej, mit navn er Jim og jeg er sygeplejerske. Velkommen til hjerteafdelingen."* Spiller B: *"Dette er ikke hjerteafdelingen, det er akutmodtagelsen. Og du er ikke sygeplejerske, du er en læge."* Selvom vi har en aftale om at vi ikke skal blokere og forsøger efter bedste evne, - så sker det alligevel. Det kan ske bevidst eller ubevidst. Når vi bliver usikre eller ikke tør sige ja til medspilleren ser vi tit at scene går i stå. Vi bør undgå diskussion, og i stedet bidrage til at definere situationen, så der bliver en samtidighed mellem ide og handling. Her skal vi bare videre så hurtigt som muligt. Hvis spiller B i ovenstående eksempel blokerer spiller As tilbud, kan spiller A vælge at acceptere spiller Bs blokering ved fx at sige: *"Nå, så er vi vist begge gået forkert, skal vi ikke lige følges ad op på hjerteafdelingen"* eller *"Nå-ja, det er jo akutmodtagelsen jeg arbejder på i dag"*. Spiller A og B skal hjælpe hinanden med at holde spillet i gang, og spiller A må undgå at møde blokering med en blokering – ved at gå ud af spillet og sige *"det var jo ikke det vi aftalte"*. Så er det bedre at blive i spillet og med et smil eller måske ovenikøbet et lille grin, komme videre sammen.

● Undgå "wimping"

I improvisationer skal vi tage aktive valg. Improvisationer handler nemlig om at "gøre", at vise istedet for at fortælle. Åbne spørgsmål som "Hvem er du?" kan være dræbende for en scene, fordi de tvinger ens partner til at stoppe, hvad de gør, og komme med et svar. Når vi stiller åbne spørgsmål, lægger vi byrden for at komme op med noget "interessant" på vores medspiller. Vi arbejder dermed ikke længere på at skabe en scene sammen, men påtvinger vores medspiller at gøre arbejdet. Så det at stille spørgsmål er her en form for blokering. På et mere subtilt og erfarent grundlag, kan spørgsmålene naturligvis bruges til at tilføje oplysninger eller fortælle din partner i hvilken retning scenen kan gå.

● Statusarbejde

Når vi improviserer, er formel og uformel magt rigtig vigtigt, og et naturligt element til at skabe konflikt. På teatersprog taler vi om statusarbejde. En person, der har lavere status, er afhængig af og overleverer beslutninger til en person, med højere status. Dette er etableret dels af den formelle position, fx chef og medarbejder, men hovedsageligt gennem social interaktion. På det uformelle kan det handle om at man positionere sig på en måde, der fortæller andre at de skal lægge sig under for personens

status. Tænk fx på hvordan vi bruger udtrykket "hanelefant" om en magtfuld og dominerende person. Hvis vi omvendt handler på en måde, der fortæller, at vi gerne vil undgå situationen eller føjer os for andre etablerer vi lav status. En person(rolle) spiller lav eller høj status, men status er på ingen måde statisk. Status bliver løbende etableret og forskellig adfærd kan bruges til at hæve eller sænke en anden persons status. Det er her den dramatiske mulighed ligger – at udforske hvordan statusforholdene kan ændre sig fra høj/lav til mere ligeværdig.

Når vi som her skal arbejde med konfliktstof, er det altså vigtigt at acceptere præmissen for situationen, sin samarbejdspartnere (medspillere) og de "tilbud" som opstår. Modstanden eller konflikten er rettet mod indholdet af situationen – altså der hvor der opstår noget konfliktfyldt i rollens relationer, fx mellem de 2 medarbejdere vi spiller i situationen.

STEP 2: DESIGNING FORUMTEATERWORKSHOP

I litteratur, film og teater etc. er det utænkeligt at arbejde med en historie uden konflikt eller et grundlæggende problem. Jeg forstår konflikter som et både-og. Konflikter er noget der er negativt, som dræner og indefryser energi, men konflikt kan også være nybruddet, mønsterbruddet, et kreativt (og måske besværligt) sted, hvor læring og nye erkendelser kan opstå som forudsætning for udvikling.

Aktørerne tager ejerskab for processen og temaerne ved at formulere forskellige udfordringer, der ikke nødvendigvis findes en løsning på. Kravet er, at det er et reelt og relevant problem for aktørerne. Identificeringen af konflikten er en væsentlig del af opgaven. Gennem identificeringen sker en afgrænsning og en præcisering af problemet. Det sker via eksempler, som synliggør hvem der er involveret i konflikten, hvad skete der mv.

Når Forumteaterworkshoppens cases designes skal de være troværdige, dvs. være baseret på realistiske personkarakteristikker, situationer og handlinger. Afhængig af gruppens størrelse og tiden der er til rådighed kan gruppen fordybe sig i Kolbs fase 1 og 2; 1) Stadfæste et problem eller en konflikt - være enige om præcist hvad ved problemet eller konflikten, vi skal belyse, og 2) stille spørgsmål - hvori er det uafsluttede i vores problemstilling, og hvem ejer egentligt problemet? Konfliktsituationen tænkes som det, der driver en historie; Det er konfliktens kerne, altså en klar problemstilling, som ikke har en klart defineret løsning. En uklar konflikt giver et spil med uldne løsninger.

Vi har nu antydningen af en scene defineret. Den kvalificeres yderligere og beskrives i konkrete handlinger og adfærd – ”han sagde sådan eller gjorde sådan, og jeg hører sådan og sådan”. Gør casen spilbar med uddybning af følgende: a) Sted og tid; Hvor foregår situationen og hvornår foregår det? b) Personer; Hvem er til stede? Hvad er deres omstændigheder (fakta, social status og kompetencer), deres mål for handlinger (sagt eller usagt. Hvad er ønsket?) hvem er involveret direkte i situationen og måske indirekte. c) Forløb/handling: hvordan er forløbet i situationen op til klimaks. Hvad sker der? Hvem gør hvad? Man kan her med fordel udvikle 3 statuer, der beskriver forløbet. Første statue viser begyndelsen. Anden statue skal vi midten, hvor konflikten er på sit højeste – klimakset. Tredje statue viser en slutning.

Oftest er det en dårlig idé at lade de mest konfliktfyldte begivenheder være *off-stage*. ”Off Stage” er begivenheder, der foregår uden for den fysiske scene, og som kan have betydning for forløbet eller handlingen. De skal ind på scenen og kan nogle gange lukke spillet op, fordi det rent faktisk er her hovedkonflikten skal findes. Fx kan spiller A komme på scenen og fortælle om et sammenstød spiller A lige har haft med spiller B. Det er bedre at lade os se dette sammenstød på scenen, så vi får flere data på hvad der blev sagt og gjort. Vi kan se det, høre det og mærke det. Og det er bedre at spille end at gengive.

Alternativt til ovenstående og lidt mindre tidskrævende kan man udarbejde cases på forhånd. De kan designes i samråd med opdragsgiver og aktører udvælger de case eller konfliktsituationer man vil arbejde med. På den måde er det på forhånd muligt at forberede de 2-4 cases, som vi vil arbejde med. I så fald vil ”step 2” være en faciliteret proces, hvor opgaven er, at aktørerne tager ejerskab for de præparerede cases. Kvalificeringen kan fx. ske med et kortere indledende gruppearbejde, hvor aktørerne kvalificerer, nuancerer og forholder sig til casene.

STEP 3: FORUMTEATER - ARBEJDE PÅ GULV

Nu inviteres aktørerne på gulvet, hvor de enten gennemspiller foreslåede cases eller selv fremsætter deres problemstillinger, spiller de involverede parter og finder forskellige løsningsforslag til en given konflikt. Denne overgang kan være vanskelig og skal derfor ikke dramatiseres eller kunstiggøres yderligere. Og vi må overveje, hvordan vi vil engagere og motivere aktørerne og hvordan aktørerne skal fordeles i rummet? Hvem er først på som spiller i casene? Herefter er det min anbefaling at tage afsæt i denne generiske drejebog, som leder os gennem case og diskussion:

- A. Jokeren annoncerer, hvad det er der skal ske og på hvilken måde aktørerne kan stoppe og byde ind. Skal de på scenen og spille forslaget med de øvrige spillere?
- B. Aktørerne spiller et grundspil helt igennem, hvori der er en konflikt eller er et dilemma⁵
- C. Aktørerne spiller grundspillet igen, men nu kan publikum råbe STOP. Spillerne på scene laver et frys i spillet så snart de hører "stop". Spillerne bliver i deres frys eller statue, indtil publikummet har forklaret sit bud på ændringen. I begyndelsen skal aktørerne passe på ikke at sige "STOP" for tit, da der skal etableres et flow i gennemspilning af casen
- D. Aktørerne spiller det bud, der er kommet fra publikum (iagttagere), eller en iagttagere kommer op og overtager en relevant spillers plads. Nye løsningsforslag må ikke ændre sociale omstændigheder eller figurens motivation/mål – så bliver de magiske, som betyder at de ikke kan omsættes til virkelighed
- E. Når forslaget er spillet til ende, kan Jokeren sammen med alle tilstedeværelse afgøre om forslaget er en løsning på problemstillingen eller om det er magisk. Bliver spillet erklæret magisk, kan publikum komme med et nyt bud på løsningen, som så spilles. Kommer der ingen forslag fra de tilstedeværende, kan spillet stoppes og et nyt begynde eller spillerne kan selv komme med et bud

I en Forumteaterworkshop arbejder vi ud fra princippet om at en problemstilling ikke kun har én rigtig løsning, men flere. Processen designes til at være dialektisk, hvorfra der kan konkluderes gennem overvejelse af modsatrettede argumenter. Boal (1985; 1995) præciserer, at denne praksis ikke er beregnet til at vise den korrekte sti, men derimod snarere at opdage alle mulige stier, som kan undersøges nærmere. Pointen vil ofte være, at uanset hvilken løsning, der måtte vælges, har den nogle negative konsekvenser. Derved er der ingen rigtige og forkerte løsninger, men alene løsninger med en eller flere ulemper. Det interessante ved dilemmaer er ikke kun den valgte løsning, men i langt højere grad den række af argumenter og begrundelser, der er i spil. I det daglige arbejde vil der ofte være rigtige og forkerte løsninger i forhold til arbejdets udførelse, men i en del af arbejdslivets udfordringer handler det mere om værdier, overbevisninger og måske fordomme.

Jokerens evne til at fremme inddragelse af følelsesmæssige aspekter i læringen, og være rummelig overfor både positive og negative følelser fra gruppen, har betydning for aktørernes læring. Derfor er det vigtigt vi har kendskab til egne handlemønstre og følelsesmæssige reaktioner og kunne udfordre egne antagelser gennem kritisk refleksion. Vores opgave er at holde rummet åben for følelser. Hvis der opstår kontakt med svære følelser, så forsøg at undgå at kollapse rummet ved at fixe eller trække dig. Stå i stedet med

⁵ Figurerne kan evt. iklædes en genkendelig genstand fx tørklæde, briller, uniform. Overvejsen går på hvordan gøres det på en måde der hjælper processen og "skuespillerne", men som samtidig ikke lægger en utilsigtet og måske komisk distance til arbejdet

følelserne og tillad dem at være der. Hvis der kan forventes kontroversielle konfliktende holdninger og ytringer: Forbered gerne et par spørgsmål der undersøger baggrunden for disse synspunkter. Afstå fra at vurdere dem men lad evt. gruppen summe over hvad der kommer frem her og undersøg det sammen (de Jongh, 2018; Schein, 2017)

Som Joker må vi forsøge at undgå at tage parti - lad være med at overtage andres konflikt eller undgå at kommenterer eller gribe ind i indholdet af dilemmaer. Vores opgave er at medvirke til at fremme refleksion, og samtidig være bevidst om egne holdninger, meninger og følelser. Vi må hjælpe aktørerne med at adskille tingene – skab klarhed (fakta, følelser, intentioner, handlinger og fantasier om hensigt). Jokeren kan stille spørgsmål som: Hvad skete der? Hvorfor skete det? Hvem kan hjælpe? Hvilke dilemmaer står de enkelte personer i? Hvordan læser vi situationen? Ift. Afkode nonverbal kommunikation. Hvordan afkoder vi kropssproget? Hvilke følelser og stemninger udtrykker kroppen? Hvilke forslag kommer I tanke om? (Og til aktørerne på scenen – ”Verfremdung”:) Hvordan føles det at være i situationen? Hvilke perspektiver er belyst? Hvem har oplevet nye perspektiver? Hvordan er det lykkedes at bytte perspektiver? Og hvis ja, giver det en større forståelse for personernes intentioner? Hvilke værdier er i spil, og på hvilken måde kommer de i konflikt med hinanden?

FACILITERING AF KONFLIKTER

I konfliktfyldte grupper eller med konflikthåndtering som tema stiller det store krav til, at Jokeren kan hjælpe gruppen med at skabe et trygt og tillidsfuldt arbejdsrum, hvor der samles op på de vanskelige følelser der kan komme i spil. Jeg har haft meget glæde af i min rolle som Joker i Forumteaterworkshops at kunne trække på mine indsigter om konflikter og konflikthåndtering, og her vil jeg gerne tale for, at denne viden kan indgå i faciliteringen af en Forumteaterworkshop, når man - midt i processen på gulv - har behov for at kigge systemisk og mere analyserende på, hvad der sker i rummet og i interaktionen. Det kan naturligvis være en mundfuld for Jokeren at tage rollen som ”den der mærker, ser, oplever, registrerer eller fornemmer konflikter”, hvis den ikke er ude i det åbne rum. Jeg kender ikke andre tilgange end at stoppe op – lave timeout – og sammen med gruppen undersøge om der i gruppen er en anerkendelse af, at der er uforløste konflikter, og dernæst om det er muligt at tale om dem og arbejde med dem for at løsne dem op. Og nogle gange må vi som Joker vurdere at konflikten er for voldsom for gruppen at arbejde med, som betyder og gruppen kun tager meget små skridt. Her må man som Joker stole på processen og tøjle sin utålmodighed og skynde sig langsomt.

I den systemiske forståelse kan konflikter også være udtryk for en "systemfejl", altså noget som dynamikken i gruppen eller organisationen skaber. Derfor kan konflikter i den komplekse virkelighed bestå af utallige elementer, dvs. at det er sjældent, at vi kan afsløre et enkelt motiv bag konflikten. Oftest er der flere motiver i spil på samme tid og de vil formentlig være vævet ind i hinanden og indeholde flere dimensioner samtidig. Det kan være hensigtsmæssigt at forsøge at forenkle konflikterne på denne måde, da der i enhver konflikt er et tyngdepunkt, hvorfra det er nyttigt at forsøge at rede trådene ud. Jeg er inspireret af Center for Konfliktløsning (2017) og Branche Arbejds miljø Rådets fem dimensioner:

- **Interesse:** Der er to faktorer, der spiller ind, når der er tale om konflikter: Diversitet og indbyrdes afhængighed. Mennesker har forskellige interesser, som kan være svære at tilgodese i et samarbejde. I denne dimension er parternes mål ofte modsatrettede. Konflikterne opstår ofte, når vi skal dele ressourcer som f.eks. penge, materielle goder, tid osv. Det kan være kraftfuldt at belyse den indbyrdes afhængighed. Dvs. at en konflikt fx opstår når der er en fælles interesse og vi kan anerkende indbyrdes afhængighed for at opnå det fælles mål, men at forskellene og diversiteten er så store at det besværliggør processen og den indbyrdes forståelse af forskellige perspektiver.
- **Personlig:** Her spiller dybe og ofte skjulte følelser den store rolle, og til tider kan sår, som vi fik helt tilbage i barndommen, springe op. De handler ofte om identitet, selvværd, loyalitet, tillid og afvisning. De kan f.eks. være i spil, hvis en medarbejder føler sig afvist, eller hvis tilliden mellem to kollegaer er blevet brudt. En anden personliggørelse af konflikten kan være hvis de andre her nævnte konflikter ikke håndteres. Konflikter af denne type medvirker ofte til et dårligt psykisk arbejdsmiljø. Her aktiveres dybe og ubevidste følelser, som handler om venskab, sympatier og omsorg, som kan være svære at håndtere på en arbejdsplads, men er afgørende for hvordan den enkelte medarbejder eller leder oplever sin arbejdssituation. De fleste konflikter ser ved første blik altid ud til at være personlige konflikter, - fordi de bliver synlige i en relation mellem personer. Først når man har undersøgt konfliktens indhold kommer de forhold frem, som uenigheden handler om og som ikke altid er mulige at løse. Fokus på disse forhold løser ikke konflikten, hvis de involverede, ikke kan lide hinanden eller har oplevet illoyalitet eller mistillid. Konflikter som er mere personlige kan derfor være vanskelige, men der ligger nogle gange en åbning i at rette fokus mod den fælles opgave man er fælles om at skulle løse.
- **Værdier:** Her drejer det sig om personlige eller kulturelle værdier, som vi vil stå fast på, også hvis vi må kæmpe. Det kan handle om, hvad der er rigtigt og forkert, om hvad

vi kan, og hvad vi ikke kan. Ofte er der tale om etiske og moralske modsætninger, eller det kan dreje sig om traditioner, religion, politisk overbevisning osv. Her kan konflikter opstå mellem forskellige faggrupper, og i kultursammenstød mellem for eksempel nye og erfarne medarbejdere. Et eksempel på en værdikonflikt er når de yngre lærere på en folkeskole stiller forslag om at ændre på juleafslutnings-traditionen. De synes, at man skal finde en fælles afslutning, som kommer alle børnenes trosretninger i møde. Andre kollegaer er af en anden opfattelse og mener at det at gå i kirke er en tradition i det danske samfund, og det skal alle være med til. I denne konflikt er der derfor både en værdidel, - som handler om at vi skal værne om danske traditioner eller respektere alles religioner -, samt en metode del, som handler om den konkrete afvikling af juleafslutningen. Begge dele skal drøftes og håndteres, gerne med to forskellige formål: Selve juleafslutningen skal man blive enige om, men den religiøse del, behøver man for så vidt ikke være enige om. Pointen er, at vi ikke behøver være enige om religiøse forestillinger og politiske standpunkter, men kan arbejde sammen, når vi respekterer hinandens forskelligheder, som ikke betyder noget for vores daglige fælles praksis. Vi kan også blive beriget af at høre om og forstå, hvordan livet og døden bliver opfattet og symboliseret i forskellige religioner. Eller hvordan et politisk standpunkt kan være forskelligt fra ens eget. Eller at man holder med et andet fodboldhold. Den tolerance af forskellige opfattelser kan både udvide vores verdensbillede og evne til at respektere forskellighed og til at skabe enighed om den konkrete gennemførelse af juleafslutningen på skolen.

- **Metode:** Uenighed her handler om fx mål, midler, struktur og procedurer. Faglige spørgsmål om hvordan arbejdet udføres og hvilke metoder som bruges til at løse opgaven, er de mest almindelige, - uenigheder. Uenigheder om metode har ofte et potentiale, der kan være konstruktive i processen med at skabe bæredygtige beslutninger. Når vi har forskellige opfattelser af, hvordan opgaven bedst løses, så tvinges vi til at sætte ord på alle de daglige aktiviteter vi udfører og begrunde vores faglige vurderinger. Det skaber både udvikling og nytænkning. Men metodekonflikter er helt afhængige af, at man gennem dialog får skabt enighed om, hvordan arbejdet udføres. Ellers skaber metodekonflikten hele tiden ufred, fordi den dagligt bliver gentaget som en uenighed, som skaber spændinger internt mellem ledelse og medarbejdere og som kan sprede sig til relationen til borgere og kunder.
- **Struktur & ressourcer:** I denne dimension er det den omgivende struktur, arbejdsdelingen, budgettet, reglerne osv. i organisationen, som er årsag til konflikten. Dvs. at det er forhold, vi ikke umiddelbart kan ændre på. Her vil konfliktarbejdet bestå i at finde ud af, hvilke forhold i organisationen der må arbejdes med, for at

konfliktløsningen bliver langtidsholdbar. På nogle arbejdspladser er ressourcerne ikke tilstrækkelige til at dække alles behov. Dette kan være en udfordring især i arbejdet med mennesker, hvor ønsker og behov for hjælp, omsorg og udvikling sjældent opleves som tilfredsstillende for hverken medarbejderen eller modtageren. Prioriteringerne af ressourcer gennem tildeling af tid er ledelsens ansvar, men er også en stor del af den enkelte medarbejders hverdag. Lederen kan være under stærkt pres fra alle sider og kan ikke opfylde alles ønsker. Det kan medføre frustrationer over ikke at kunne give den nødvendige faglige støtte og omsorg og kan blive vendt indad i organisationen til en frustration over ledelsen eller mod kollegerne, selvom årsagen først og fremmest er oplevelsen af ikke at kunne give borgerne den støtte og hjælp, man mener de har behov for. Ressourcekonflikterne skal løses i den form for aftaler, hvor der gennem forhandling er indgået kompromisser. Aftalerne kan også indebære at nogen får tildelt ressourcer og andre får lovning på at det bliver deres tur næste gang. Dette kræver en retfærdig og gennemskelig proces, at der er stor gensidig tillid på arbejdspladsen og at ledelsen er i stand til at holde deres løfter. Et synligt eksempel på en resourcekonflikt kan være at to teams i socialpsykiatrien ønsker at styrke samarbejde og udvikling gennem et forløb med faglig supervision, men at der kun er penge til at gennemføre ét forløb.

- **System:** Handler om tildeling af rettigheder, ansvar og forpligtigelser.

Systemkonflikterne udspringer af de modsætningsforhold, som opstår mellem medarbejdere, ledere og borgere, når der fastlægges lovgivning, partsaftaler og faglige praksisser overordnet. Et magtanvendescirkulære søger mod at skabe rettigheder for borgerne mod uretmæssig magtanvendelse, men giver samtidigt ansatte lovhjælp til at anvende magt underlagt kontrol og eftersyn ud fra en faglig vurdering. Konflikter, hvor magtanvendelse tages i brug, er de mest synlige og voldsomme konflikter på arbejdspladser. En anden systemkonflikt kan være når fx en lov om selvbestemmelse indebærer, at en borger har ret til at gå til spejder og få en spejderkniv, hvorimod arbejdstilsynet vurderer, at det ikke er sikkert og sundt, at borgeren råder over en kniv. Andre mere usynlige konflikter kan være spørgsmålet om løn, hvor oplevelsen af status og anerkendelse også er knyttet til lønforskelle på arbejdsmarkedet. Kendetegnet for systemkonflikter er, at de grundlæggende ikke kan løses på arbejdspladsniveau. Systemkonflikter skal forhandles og reguleres overordnet på det organisatoriske eller politiske niveau, hvor de er vedtaget, selvom de udløses på arbejdspladserne. Det er saglige konflikter, hvor vi godt kan have fælles mål, men hvor der er uenighed om, hvad den bedste løsning på problemet er, eller hvilke ressourcer der skal bruges. Når det går godt, hører vi også den andens forslag, og så kommer vi

videre. Den slags uoverensstemmelser har vi ofte, og de fører i reglen hverken til fjendskab eller traumer, hvis vi holder os til sagen.

Der vil ofte være to grundelementer i konflikter, nemlig uoverensstemmelser omkring en sag og uoverensstemmelser om en proces/person. Derfor er første trin sammen med gruppen at afklare niveauet af konflikt. Niveauet af konflikt beskrives i det som kaldes konflikttrappen, hvor vi allerede på første trin op ad stigen skrifter fokus fra sagskonflikt til proces-/personkonflikt. Derfor kan vi også antage, at ovenstående 1-3 er de vigtigste og sværeste at arbejde med. Når to kolleger er uenige om, hvordan en bestemt opgave skal udføres, kan det måske umiddelbart syne som en instrumentel konflikt, men det er måske snarere en interessekonflikt og en kamp om magt og anerkendelse.

Jeg lavede for nogle år siden en Forumteaterworkshop med en afdeling på et akutafsnit. Umiddelbart var casen håndtering af grænseoverskridende adfærd fra pårørende til patienter, der var indlagt på akut afsnittet. Et af problemerne var, at de pårørende i ydertimer stjal mad fra køleskabet, hvori man kun opbevarede mad til patienterne. I nogle situationer kunne de pårørende udvise truende adfærd i sådan en grad, at presset på den enkelte sygeplejerske gjorde, at han/hun ikke følte sig sikker. Der blev indført en procedure som man skulle følge, der bl.a. betød at man skulle være to til håndteringen af de pårørende. Umiddelbart en instrumentel konfliktdimension. Under arbejdet på gulv kom det frem, at problemstillingen i virkeligheden handlede om indbyrdes mistro til om kollegaerne overfor de pårørende arbejdede efter samme regelsæt eller om den enkelte sygeplejerske - i forsøg på at undgå konflikten - gav efter for de pårørendes pres og lod dem spise fra køleskabet.

Forumteaterworkshopen kom således også til at afdække personlige, værdimæssige og strukturelle dimensioner. Og opgaven blev primært at arbejde med personlige konflikter, der havde baggrund i dårlige relationer gennem mange år.. Det er de forskellige, ofte skjulte, motiver i konflikten, vi skal forsøge at kortlægge, når vi går ind i håndteringen af den. Casen her endte godt - vi nåede til fælles forståelse.

Men en uoverensstemmelse om en sag kan hurtigt udvikle sig til en konflikt om personen/processen. Og højt niveau af konflikt kan betyde, at vi er forbi "point of no return", altså hvor konflikten er uløselig. Eller hvis det er konflikter med direkte fysisk aggression. I denne typer konflikt vil Forumteaterworkshop som jeg nævnte tidligere næppe være løsningen, men det er jo ikke altid, at man ved det på forhånd.

I forberedelsen må vi med opdragsgiver nøje undersøge hvilke potentielle konflikter der kunne ligge og hvad der normalt tales om og ikke tales om, så vi får et billede af, hvor moden gruppen er til at arbejde med konflikten. Kunsten er i designet at tage højde for

forskellige scenarier, hvor ”båden kan rokkes, men ikke så meget, at nogen falder ud” (Svalgaard, 2019; Schein, 2017; Holm, 2017). Hvis først processen og arbejdet er i gang – vi er på gulvet med cases – og konfliktniveauet bliver for højt, må vi stoppe op – lave timeout -og genforhandle kontrakten med gruppen. Dem som har mest ude at gå, skal der lyttes særligt til – det vil være fristende at skrive ”den svage part”, men det ville være udtryk for en individualisering af konflikten og problemstillingen. Selvom der kan ligge nogle perspektiver på individuelt niveau, foretrækker jeg at håndtere konflikter systemisk – det vil sige at den ”svage” eller ”sårbar” er eksponent for noget gruppen ikke magter at tage sig af (Mortensen, 2018; Svalgaard, 2019; Brown, 2015).

Ligeledes skal vi som Jokere bringe stemmer ind for minoriteterne i gruppen, en tanke der er inspireret af Deep Democracy (Mindell, 2003). Mindell kalder det for dybt demokrati når man i åbne fora, kan rumme alle stemmer, tanker og følelser - især dem ingen ønsker at høre. En central tanke her er, at majoriteten i demokratisk beslutningsproces, gør sig umage med at finde en løsning, der også inkluderer minoritetens synspunkter. Vi kan og bør i således - i skoler og organisationer, samfund og regeringer - bruge indre oplevelser, følelser og drømme, sammen med mere klassiske metoder til konflikthåndtering, til at producere livlige, mere bæredygtige, bevidste samfund (Mindell, 2003).

Min erfaring er, at man med det mindset godt kan få majoriteten til at lytte til, hvordan minoritetens perspektiver kan inddrages uden om flertalsafgørelsernes demokratiske, men nogle gange undertrykkende tyranni. Som Joker skal du finde en hårfin balance mellem push og pull, så minoriteten måske kan se sig selv i arbejdsprocessen. Nogle gange lykkes det naturligvis ikke, og så kan det være at ”timeout” ender i en afbrydelse af arbejde. Her kan det være godt, om det kan lykkes at få stillet rammer og opgaver til de forskellige parter i konflikten; Helt enkelt - hvornår mødes vi igen og hvilke betingelser skal være til stede for at vi kan mødes igen.

Når Forumteaterworkshop inddrager kritisk undersøgelse af grundlæggende antagelser og problemstillinger, der er kørt i hårdknude, er der en risiko for, at den enkelte aktør vil føle sig presset til at tilpasse sine værdier og holdninger. Etisk er det derfor vigtigt, at Jokeren og aktørerne mestrer balancegangen mellem både at vise sig som personer med egne holdninger og værdier og reelt at acceptere og give plads for andres holdninger.

STEP 4: AFSLUTTENDE REFLEKSION OG PERSPEKTIVERING - SHARE, COMPARE AND FIND OUT

Gennem en fælles drøftelse får aktørerne mulighed for at udvikle erfaringsbaseret læring. En gruppesamtale kan ses som en proces med kundskabsudvikling. Gør aktørerne opmærksomme på, hvordan de kan hjælpe hinanden individuelt og som gruppe gennem refleksion. Ny kundskab manifesterer sig i en forandret måde at tænke, tolke virkeligheden og handle på. Formålet er også, at samtalsituationen skal være frigørende i betydningen have et grænseoverskridende potentiale. Plenumdrøftelse kan give ny information om emnet, det kan udvikle større forståelse for betydning af samtalen og det kan udvikle et perspektivskifte i forhold til forståelsen af emnet.

Det at indgå i en plenumdrøftelse kræver opmærksomhed på samtalemønstret. Det er vigtigt, at der er fokus på den eventuelle magt, som aktørerne i plenumdrøftelsen udøver gennem deres måde at samtale på, så størst muligt grad af symmetri etableres i gruppen. I asymmetriske samtaler bekræftes individets hierarkiske position. Lukkede eller vurderende udsagn tenderer til at mindske mulighed for en åben og fælles udforskning af emnet og for en fælles kundskabsudvikling i retning af udvidelse eller ændring af perspektivet.

Asymmetriske samtaler kan medføre, at den dominerende person opnår en falsk bekræftelse af holdninger og grundlæggende antagelser, mens den, der bliver domineret, får en negativ læringsoplevelse.

Fokus på udvikling af symmetrisk samtale er derfor vigtig for aktørerne i forhold til at arbejde med dilemmaer. Konkret handler det om, at alle i plenum drøftelsen udtrykker deres synspunkt, og at de øvrige aktører udforsker de enkelte synspunkter med henblik på at opnå forståelse. Samtalen udvikler evnen til at indgå i kommunikative situationer og at differentiere sig fra andre i gruppen. De kompetencer, som aktørerne har brug for at udvikle i forhold til plenumdrøftelsen, er at kunne ytre sig og lytte i den konkrete dialog og at kunne være åbne overfor selvkritisk refleksion og kritisk kunne stille spørgsmål ved andres udsagn og grundlæggende antagelser. Dette indebærer, at aktørerne lærer at kunne skifte fra eget til andres perspektiver. Det kan være en god idé undervejs at formulere en liste med gode råd med refleksioner over casens problemstillinger og løsninger.

Hvis arbejdsprocessen har været heftig, kan det være godt at begynde at debriefe med en individuel bearbejdning. Ofte kan den individuelle refleksion være forudsætning for at få gruppens systemiske blik med. Når jeg forstår mig selv og min position, er jeg klar til at tage andres perspektiver og overvejelser ind og kigge på de systemiske dynamikker.

a) Med individuel behandling bringes aktørerne til at tænke over egne grundlæggende antagelser og ikke andres f.eks. det som gruppepres ville gøre. Det kan være svært at vælge mellem forskellige alternativer, når ingen af dem bare er en god løsning. Det kan også gøre enkelte aktører tavse, idet det jo kræver en meget individuel stillingtagen og dermed erkendelse af, hvad vi selv tror på. b) Parvis bearbejdning. I en parvis udveksling afprøves argumenternes styrke og forskelle, så de grundlæggende antagelser bliver tydelige. Mange vil få øjnene op for andre aspekter af problemstillingen ved at høre kollegers argumenter.

Som Joker bør du vurdere de etiske dilemmaer i en ”passende selvafsløring” blandt aktørerne. På den ene side ønsker vi, at aktørerne stemmer i med meninger, udtrykker ønsker eller taler om sig selv. Det er en fantastisk strategi til at tillade andre at lære dig bedre at kende. Det skaber en varm og behagelig atmosfære. På den anden side kan aktører – særligt gennem det kropslige og følelsesmæssige arbejde ”komme til” at afsløre for meget af sig selv på en måde, der kan give moralske eller følelsesmæssige tømmermænd i samarbejdet og hverdagen efter den intense stemning og åbenhed, der kan være i en Forumteater session. Jack Nicholson spiller i filmen Chinatown (1974) karakteren Jake Gittes. Han har denne replik som kan være inspiration for pointen om den passende selvafsløring: “Have you ever heard the expression "Let sleeping dogs lie "? Sometimes you're better off not knowing”. Som Joker kan du hjælpe gruppen med at være bevidst om denne selvafsløringsmekanisme – og naturligvis opfodre til at dele, men også bede hver enkelt aktør om at sætte egne grænser, hvis der er noget, man ikke ønsker at dele.

TÆPPEFALD

Jeg har beskrevet hvorfor jeg tror kropslig og følelsesmæssig læring kan være et vigtigt supplement i fremtidens kompetenceparadigme, og har givet mine definitioner på dette arbejde gennem Forumteatermetoden. Jeg har beskrevet, hvordan aktørens rolle opfattes som helt central i denne tilgang og hvordan jeg i mit arbejde med Forumteaterworkshops afviger fra andres måde at bruge metoden på. Jeg har beskrevet, hvordan jeg opfatter det psykodynamiske organisationsteoretiske linse, som hjælpsom i forhold til at åbne op og få høje på helheder og ubevidste bevægelser i og udenfor gruppens kontekst. Jeg har beskrevet procesledernes rolle som joker, og hvilke grundlæggende læringssyn – experiential learning – forumteater bygger på, og endelig har jeg beskrevet Forumteaterworkshop i 4 steps, herunder arbejde med improvisationsøvelser og viden om konflikt som en hjælp i faciliteringen. Jeg håber således, at jeg har bibragt nye perspektiver på proceslederens rolle i beskrivelse af en effektiv metode: Forumteater.

INSPIRATION

Boal, Augusto: www.no.wikipedia.org/wiki/Augusto_Boal#Forumteater

Katrin Byréus: <http://www.byreus.com/>

Aktionslæring: <https://www.aktionslaering.dk/>

Dramasource: <https://dramasource.com/>

Internationale projekter: www.interactive-theatre.com

Mobilizing Artful People: www.mobilizingartfulpeople.com

Mobilizing Artful People Facebook: <https://www.facebook.com/hostedbymortensvalgaardnielsen>

Cases, drejebog og opstartsslides kan rekvireres.

Teater Spektrum: <https://www.teaterspektrum.dk/>

ACT! <http://www.a-ct.dk/>

Innoactor: <https://www.innoactor.dk/>

DACAPO teatret: <http://www.dacapo.as/>

Teater Prisme: <https://teaterprisme.dk/vi-er/>

C:NTACT <https://www.contact.dk/workshop/forumteater/>

REFERENCER

- Abramovic, Marina (2017): *At gå gennem mure – erindringer*. Gyldendal
- Amshøj, C.B. & Svalgaard Nielsen, M (2021) *Ledelse i Katastrofernes tidsalder*. I Drøschler, Maya: *Organisationer i en overgangstid*. Psykologisk Forlag
- Bispebjerg Hospital (2017): *Er der plads til at redde liv i den nye sengestue?* <https://www.bispebjerghospital.dk/nythospital/nyt-og-presse/nyheder/2017/Sider/Er-der-plads-til-at-redde-liv-i-den-nye-sengestue.aspx?cookieAccept=0>
- Boal, A. (1985). *Stop! Det er magisk*. Fredericia: Forlaget DRAMA.
- Boal, A. (1995). *SPIL*. Fredericia: Forlaget DRAMA.
- Brown, B. (2015). *Daring Greatly – How the courage to be vulnerable transforms the way we live, love, parent, and lead*. London: Penguin Books.
- Byréus, K. (1995). *Du har hovedrollen i dit liv: om forumspil som pædagogisk metode til frigørelse og forandring*. Fredericia: Forlaget DRAMA.
- Børsens Ledelseshåndbøger(2013): *Konflikthåndtering på Arbejdspladsen*.
- CFK (2000): *Kunsten at løse konflikter - Redskaber og overvejelser*. CENTER FOR KONFLIKTLØSNING
- Davenport, T.H. & Prusak, L. (1998): *Working Knowledge*. Harvard Business School Press
- Dewey, John(2005): *Art as experience*. Penguin
- Dieckmann, P., Gaba, D. & Rall, M. (2007). *Deepening the theoretical foundations of patient simulation as social practice*. *Simul Healthc*, 2(3), 183-193. doi:10.1097/SIH.0b013e3180f637f5
- Dieckmann, P., Glavin, R., Hartvigsen Grønholm Jepsen, R.M. & Krage, R. (2016). *Non-Technical Skills Bingo-a game to facilitate the learning of complex concepts*. *Adv Simul*, 1, 23. doi:10.1186/ s41077-016-0024-z
- Drath, W., et. al (2008): *Direction, Alignment, Commitment: Toward a More Integrative Ontology of Leadership*. December 2008. *The Leadership Quarterly* 19(6):635-653. Center for Creative Leadersh

- Edmondson, A.C. (2020). *Den frygtløse organisation*. København: DJØF Forlag.
- Edmondson, A. C. (2018): *The Fearless Organization - Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. John Wiley & Sons Inc
- Fogsgaard, M.K (2014): *Magt i organisationer*. Klim
- Fogsgaard, M. & de Jongh, M. (2018): *Ledelse og samskabelse i den offentlige sektor*. Psykologisk Forlag
- Grint, Keith (2010): *Wicked Problems and Clumsy Solutions: The Role of Leadership*. Palgrave Macmillan, London
- Goffman, Erving (2014): *Hverdagslivets rollespil*. Samfundslitteratur
- Gould, L. J., Stapley, L. F., & Stein, M. (Eds.). (2004). *Experiential Learning in Organizations: Applications of the Tavistock Group Relations Approach: Contributions in Honour of Eric J. Miller*. Karnac Books.
- Heinskov, T. & Visholm, S. (2005). *Psykodynamisk organisationspsykologi*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Hersted, Lone et al (2011): *Kreativ procesledelse*. Dansk psykologisk Forlag
- Hirschhorn, L. (1988). *The Workplace Within*. Psychodynamics of Organizational Life. Cambridge, MA: The MIT Press.
- Hirschhorn, L. (1999). *Changing structure is not enough: The moral meaning of organizational design*. I: M. Beer & N. Nohria (red.), *Breaking the Code of Change*. Boston, MA: HBS Press Book.
- Holm, Isak Winkel (2017): *Søren Kierkegaard – Citater*. Rosinante
- Illeris, K. (2015). *Læring*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Johnstone, Keith (1987): *Improvisation og teater*. Hans Reitzels Forlag
- Kolb, D.A. (1984). *Experimental learning: Experience as the source of learning and development*. Upper Saddle River, NJ: FT Press.
- Kolb, D. A. and Fry, R.: *Toward an applied theory of experiential learning*. in C. Cooper (ed.), *Theories of Group Process*, (1975) London: John Wiley.

Kjølner T (2001): *'Devised Theatre – Experimental Drama'*. Nordic Voices In Drama Theatre and Education

Lajer, J (2019): *Den Mentaliserende Procesleder. En undersøgelse af forumteatrets potentiale som organisationspsykologisk intervention - set fra proceslederens perspektiv*. RUC

Lajer, J., Svalgaard Nielsen, M., Dieckmann, P (2020): *Enactment i organisationer. Hvordan rollespil, forumteater og simulation kan understøtte mentalisering*. Erhvervspsykologi nr. 3 2020. København. Psykologisk Forlag

LeBlanc, V.R., McConnell, M.M. & Monteiro, S.D. (2015). *Predictable chaos: a review of the effects of emotions on attention, memory and decision making*. Adv Health Sci Educ Theory Pract, 20(1), 265-282. doi:10.1007/s10459-014-9516-6

LeBlanc, V.R. (2019). *The Relationship Between Emotions and Learning in Simulation-Based Education*. Simul Healthc, 14(3), 137-139. doi:10.1097/SIH.0000000000000379

Lewin, K. (1942). *Field theory and learning*. In N. B. Henry (Ed.), *The forty-first yearbook of the National Society for the Study of Education: Part 2, The psychology of learning* (p. 215–242). University of Chicago Press.

Lohse, Holgersen og von Bülow (2011): *Improvisation i ledelse og arbejdsliv*. Frydenlund

March, J (2015): *Handbook of Organizations*. Taylor & Francis Ltd

Menzies, I. (1960). *A Case-Study in the Functioning of Social Systems as Defence against Anxiety – A Report on a Study of the Nursing Service of a General Hospital*. Human Relations, 13(2), 95-12.

Mindell. Arnold (2003): *Deep Democracy of Open Forums : How to Transform Organisations into Communities*. Hampton Roads Publishing Co

Moreno, J.L. (1953). *Who shall survive? Foundations of sociometry, group psychotherapy and sociodrama*. Boston, MA: Beacon Press.

Mortensen, Mille & Baarts, Charlotte (2018): *Killing ourselves with laughter: Mapping the interplay of organizational teasing and workplace bullying in hospital work life* 2018, I : Qualitative Research in Organizations and Management. 13, 1, s. 10-31

Mott, Laura (1992): *Systemudvikling : den menneskelige dimension*. Handelshøjskolen i København

- Nestel, D. & Bearman, M. (2015). *Simulated patient methodology: theory, evidence and practice*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Olsen, Ole Andkjær (2019): *Psykodynamisk leksikon*. Hans Reitzel
- Petriglieri, G. (2014). *Emotions Are Data, Too*. Brighton, MA: Harvard Business Review
- Piaget, Jean (1962): *Play Dreams and Imitation in Childhood*. W. W. Norton & Company
- Raffnsøe, S., Gudmand-Høyer, M., Thaning M.S. (2008); *Foucault*. Samfundslitteratur
- Rubæk, S. & Svalgaard Nielsen, M. (2016). *Kommunikation om Innovation*. København: DJØF Forlag.
- Schein, Edgar (2017): *Hjælp - om at tilbyde og modtage hjælp - lær at forstå dynamikkerne i én til én-relationer, grupper og organisationer*. Gyldendal Business
- Schön, D. (2001). *Den reflekterende praktiker – hvordan professionelle tænker når de arbejder*. Aarhus: Klim.
- Skaaning, Diana (2011): *Teamtræning redder liv*. Sygeplejersken 2011 ; (3): 72-74 <https://dsr.dk/sygeplejersken/arkiv/sy-nr-2011-3/teamtraening-redder-liv>
- Stacey, D.R (2001); *Complex Responsive Processes in Organizations*. Taylor & Francis Ltd
- Stanislavskij, Konstantin (1998): *En skuespillers arbejde med sig selv*. Gyldendal
- Stegeager, N (2011): *Organisationer i bevægelse - læring, udvikling, intervention*. Samfundslitteratur
- Storch, Jacob (2020): *En systemisk organisation- kollaborativt lederskab, genbeskrivelse og evolutionære måder at blive til på*. Forlaget Mindspace
- Storm, Laura & Hutchins, Giles (2019); *Regenerative Leadership: The DNA of life-affirming 21st century organizations*. Wordzworth Publishing
- Svalgaard, L. (2019). *Elefanten i rummet*. København: Akademisk Forlag.
- Svalgaard Nielsen, M. (2012). *Ledelse fra Scenekanten*. Performing Publish
- Svalgaard Nielsen, M. & Hesselbjerg Thomsen, M (2013). *På spil i byen*. Fredericia: Forlaget Drama

- Svalgaard Nielsen, M. (2020). *Kunst er samfundets X-ray*. Performing Publish
- Tang Lystbæk, C., Rossini, J. & Vestergaard Olesen, M. (2017): *Organisationsanalyse i teori og praksis*. Hans Reitzel
- Tanggaard, Lene (2014): *Opfindsomhed*. Gyldendal
- Tortzen, Anne (2020): *Demokratisk fornyelse - Byer der går foran*. Hans Reitzel
- Trampe Madsen, E (2000): *Aktiv undervisning - en håndbog for undervisere i erhvervslivet*. Børsen
- Trillingsgaard, Anders (2015): *Ledelsesteamet gentænkt - sådan skaber I kurs, koordinering og commitment*. Dansk psykologisk Forlag
- Visholm, Steen (2005): *Uklare roller i postmoderne organisationer— om ledelse og selvstyrende grupper*. March 2005 Tidsskrift for Arbejdsliv 7(1):27
- Visholm, Steen (1993): *Overflade og dybde - om projektiv identifikation og det modernes psykologi*. 1993. Politisk revy
- Visholm, S. & Heinskoju, T. (2011). *Psykodynamisk Organisationspsykologi II – på mere arbejde under overfladerne*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Wenger, Etienne (2004) *Praksisfællesskaber - læring, mening og identitet*. Hans Reitzel
- Wenger, E. & Lave, J. (1991) *Situated Learning - Legitimate Peripheral Participation*. Cambridge University Press
- Willett, John (1982): *Brecht in Context: Comparative Approaches (Plays and Playwrights)*. Mentuen Drama
- Willerslev, Rane (2017): *Tænk vildt - det er guddommeligt at fejle - en peptalk for en mere nysgerrig tidsånd*. People 's Press
- Winnicott, D. (1971). *Leg og virkelighed*. København: Hans Reitzels Forlag.