

# Ledarskap och relation – beskrivningspråk i kreativ praxis

Bengt Olsson

[bengt.olsson@mdh.se](mailto:bengt.olsson@mdh.se)

Institutionen för Innovation, Design och Produktutveckling  
Mälardalens Högskola

*Paper från ACSIS nationella forskarkonferens för kulturstudier, Norrköping 13–15 juni 2005.  
Konferensrapport publicerad elektroniskt på [www.ep.liu.se/ecp/015/](http://www.ep.liu.se/ecp/015/). © Författaren.*

## **Abstract**

Dagens arbetsliv beskrivs ofta i termer av häktiskt och anspänt tempo. Varierat och fragmentariskt innehåll. Reaktiva aktiviteter och informell planering. Ostrukturerad och politisk beslutsprocess. Verbal interaktion i motsats till skriven etc. (Barrett, 2000).

När det som karaktäriserar sådana miljöer kombineras med höga krav på effektivitet och produktion ökar risken att misslyckas avsevärt. Läger man därtill den enskilde individens personliga engagemang och förväntningar ökar insatsen ytterligare. En verksamhet som bedrivs under sådana omständigheter kan beskrivas med begrepp som frustration, ångest och kreativ depressivitet, (Köping, 2003). Exempel på verksamheter som i någon mening ringar in ovanstående förhållanden kan vara en jazzensemble som under några intensiva repetitionspass ska förbereda och framföra en konsert inför betalande publik. Ett annat exempel kan vara en grupp designers som gemensamt arbetar fram ett värde.

Forskningsprojektet inriktas på att hitta, analysera och beskriva det specifika beskrivningspråk för avgörande processer i ovan beskrivna miljöer. Perspektivet kan sägas vara relationellt, socialkonstruktivistiskt. Den vetenskapsfilosofiska ansatsen bygger på en pragmatisk uppfattning om kunskapens natur, (Hammarén, 1999 och Johannessen, 1997).

Ledord: epistemologi, improvisation, ledarskap, ontologi, praxis

## **Syfte**

Föreliggande text reflekterar över relationen mellan ledare – ledd inom en specifik praxis. Arbete syftar till att belysa hur beskrivningspråket i en kreativ praxis utvecklas och används. Det syftar även till att ge exempel på metod för hur ett vetenskapligt förhållningssätt kan bibehållas i studiet av dessa företeelser. Frågeställningar och metod formas och styrs av vetenskapsteoretiskt perspektiv och kunskapssyn eftersom epistemologisk hemvist styr i vilken riktning man sätter sökljuset. Den problematik som sökljuset är inställt på är den lika subtila som till synes allmänt accepterade språkförbistring som uppenbaras först när en praxis använder en annan praxis i metaforisk eller analogisk betydelse.

Tanken med studien är inte att beskriva en verksamhet utifrån traditionell hierarkisk syn på organisationer utan utifrån *relationen* ledare-ledd och dess förutsättningar. Perspektivet på ledarskap och organisation kan sägas vara relationellt, socialkonstruktivistiskt (Israel, 1999 & Buber, 1954 & Köping, 2003).

Jämförelsen mellan miljöer med konstnärlig verksamhet och produktionsbolag med design som huvudsaklig verksamhet, bör kunna påvisa omfattande och troligen oreflekterade skillnader. Det kan röra sig om skillnader på en sublim nivå som inte låter sig fångas av verbalspråket utan genom exemplifiering i t.ex. metaforer, analogier och berättelser.

## **Metodik**

En improviserande jazzensemble får allt oftare stå modell när man försöker beskriva fenomen i en arbetsgrupp (Barrett, 2000 & Weick, 1993). Utifrån denna förståelsehorisont etableras analogiska kopplingar till andra typer av kreativa miljöer såsom exempelvis designgruppens. Utvecklingsarbetet i ett produktionsbolag kan inkludera olika former av brainstorming och kommunikation med hjälp av olika estetiska uttryck. Det är genom att vara inom just denna verksamhet och skaffa sig erfarenhet om vad det innebär att vara just musiker respektive designer som ett domänspecifikt omdöme utvecklas. Ett antagande är att kvaliteten i detta omdöme står i proportion till kvaliteten i erfarenheten av just denna aktivitet. På analogiskt vis ges ledarens handlingar innebörd av och tolkas genom den verksamhet, den praxis, inom vilken de utförs. För en ledare är det en fråga om trovärdighet, kanske inte i dennes egna ögon men bevisligen i medarbetarnas (Kouzes & Posner, 2002).

Ansatsen i denna studie är relationistisk. Fenomenet ledarskap studeras utifrån ett icke-ledarperspektiv. Studien tar fasta på det ömsesidiga beroendet mellan varje enskild individ och dessa relationers interaktion med omgivningen. Detta relationella perspektiv menar bland annat att vi är medskapare av varandra (Köping, 2003).

Bo Göransson professor vid Kungliga Tekniska högskolan i Stockholm är en av initiativtagarna till ett samarbete mellan KTH och Dramaten. Inom ramen för detta samarbete har man under ca.15 års tid utvecklat ett forum som heter "Dialogseminariet" (Ratkic, 2004). Som namnet säger står dialogen i fokus. En dialog mellan å ena sidan olika konstnärliga uttryck, dess utövare och å andra sidan vetenskapsfilosofi och yrkeskunnande. Frågan om dialogseminariet kan beskrivas i termer av metodik är ständigt närvarande i dialogen men inom ramen för det vetenskapsfilosofiska arbetet och forskarskolan bedrivs ett konstruktivt arbete som i korthet kan sägas bestå av följande steg:

Åtta till femton informanter läser en "kvalificerad text med pennan i hand" eller ser en teaterföreställning och skriver ner sina reflektioner utifrån text eller tema.

Därefter möts man och läser upp sina reflektioner för varandra samt får respons från övriga deltagare. Denna dialog ges stort utrymme, sex till åtta timmar är inte ovanligt.

En "sekreterare" fångar in dialogens teman i ett idéprotokoll som delas ut till alla deltagare.

Tre-fyra veckor senare träffas man igen för att fortsätta dialogen med nya reflektioner sprungna ur en ny text.

Vid varje tillfälle återförs föregående idéprotokoll in i dialogen. Detta syftar dels till att hålla samman de olika träffarnas teman och dels att en intersubjektiv förståelse av centrala begrepp sakta växer fram i deltagarnas medvetande.

### ***Förståelsehorisonter:***

I. Enligt Strannegård & Ernsjö (2003) går retoriken i dagens svenska ledarskapsnorm ut på att kreativitet och egna initiativ är egenskaper hos medarbetarna som värderas högt.

"syftet med ledarskap i det så kallade kunskapssamhället eller nätverkssamhället är att stimulera individens kreativitet och företagsamhet. Hierarkier, normer och klara arbetsbeskrivningar hämmar individens initiativförmåga, och den enskilde måste ges frihet för att bli inspirerad och engagerad. Individerna, inte chefen, sätter gränser och styrningen sker genom mål, inte genom reglering."

"Utgångspunkten är att kvalificerade individer inte styrs effektivt genom specificering av arbetsuppgifter. En ledares roll är att formulera mål men hur målet skall uppnås är individens uppgift. Enligt normen kännetecknas det goda ledarskapet av att individen ges ansvar att utföra sina arbetsuppgifter enligt eget huvud, att själv bestämma hur mycket ar-

bete som krävs för att utföra en uppgift och var gränsen för ett väl utfört arbete går.”

II. Dagens arbetsliv beskrivs ofta i termer av häktiskt och anspänt tempo. Varierat och fragmentariskt innehåll. Reaktiva aktiviteter och informell planering. Ostrukturerad och politisk beslutsprocess. Verbal interaktion i motsats till skriven etc. (Barrett, 2000). När det som karaktäriserar sådana miljöer kombineras med höga krav på effektivitet och produktion ökar risken att misslyckas avsevärt. Läger man därtill den enskilde individens personliga engagemang och förväntningar ökar insatsen ytterligare. En verksamhet som bedrivs under sådana omständigheter kan beskrivas med begrepp som frustration, ångest och kreativ depressivitet (Köping, 2003).

III. Ett exempel på en sådan typ av verksamhet kan vara en jazzensemble som under några intensiva repetitionspass ska förbereda och framföra en konsert inför betalande publik. Tänk er att ni är på en konsert. Det är varmt och svettigt, det förväntansfulla sorlet ligger som en förtätad dimma över hela lokalen. Biljetten var ju ganska dyr... In på den trånga scenen kliver några människor som tar upp sina instrument och utan något synbart tecken börjar alla spela. Det finns intensitet och energisk närvaro. Alla lyssnar. På olika sätt. Mer eller mindre.

Musikerna spelar men inte som de gör på skivan. De har inte bestämt så mycket innan de gick in. De har förstås träffats många gånger tidigare och spelat ihop förr i olika konstellationer. De kan förstås alla låtarna alla harmonier, alla skalor. Den övergripande bilden eller ramen = låten, är klar men det finns många olika utföranden av samma låt. Första set är 45 minuter. I varje moment finns mängder av val. Och man vet inte vilka val ens medmusikanter kommer att göra. Många av dessa val är inte inövade. Därför måste man lyssna. Därför måste man vara öppen, accepterande. Därför etablerar man energisk vitalitet som gör att man litar på sin egen förmåga, sina idéer, sin teknik etc. Därför måste man vara här och nu. Det är en inställning av nu eller aldrig – omöjligt att backa tillbaka och ta om...!

Första set är slut. Publiken applåderar, någon busvisslar. Puh, de verkar nöjda den här gången. Musikerna kommenterar kanske något misstag, hur man ordnade upp det och vilken respons publiken gett. I övrigt pratar man om annat. Vad som alldeles nyss framträdde pratar man ganska sällan om.

### ***Problem***

Gång efter annan stöter jag på missförstånd. Den ene ondgör sig över att den andre verkar totalt ovillig till att försöka förstå vad den menar. Någonstans i flödet av ord, text, kroppsspråk och betydelsebärande aspekter i omgivningen sker en miss. Det som förmedlas ”hakar” så att säga inte i... någonting (Sawyer, 2001). Man talar till varandra utan att man uppfattar vad som sägs. Som om man försökte kommunicera med två olika främmande språk.

I detta exempel på missförstånd är glappet uppenbart, alla involverade är troligen medvetna om problemet och vet kanske till och med vad man bör göra för att det ska försvinna. Eftersom det är så uppenbart och verkar enkelt att åtgärda och dessutom lätt att utvärdera, så vill man hålla sig till det – även när den metodiken inte är konstruktiv och hanterar de verkliga orsakerna till problemet.

Denna omedvetenhet verkar ofta leda till att man försöker klara av problemet genom att åtgärda sekundära faktorer genom till exempel omorganisation eller att man tenderar att sträva mot ännu högre grad av formalisering såsom till exempel guidelines för e-postkorrespondens, planering och genomförande av möten.

Managementlitteraturens och projektledningsläran menar att allt kan kontrolleras, styras. Verkligheten står för undantagen. Dess författare förmedlar en idealvärld genom en a-historisk uppfattning om tingens oföränderlighet. Ledarskapsstilar och roller fyller på och cementerar uppfattningen om att individen dels kan inträda i en stereotyp funktion och att denne

därmed kan förväntas ge resultat i enlighet med denna rollfunktions tänkta syfte. I de snäva beskrivningarna utgår man ofta från en dualistisk och psykologiserande syn på organisationen och ledarskapet (Yukl, 2002).

Att vårt verbalspråk inte mäktar med att kommunicera alla aspekter av kunskaper och kunskande som har avgörande betydelse i arbetsliv och praxis är det sällan någon som invänder mot i vardagslivet. Ur ett vetenskapligt perspektiv blir påståendet intressant bland annat på grund av att man oftast väljer bort att ta hänsyn till sådant som inte låter sig uttryckas verbalt. Som ett resultat av denna bortprioritering har vissa aspekter eller moment med avgörande epistemologisk betydelse kommit i skymundan inom organisationsteorin.

”Bara det faktum att man börjar ta sig an organisationen med andra tillvägagångssätt än de logiskt rationella visar att de traditionellt statistiska metoderna inte säger allt. De traditionella metoderna har inneburit att man förbisett viktiga aspekter i en organisatorisk praxis” (Strati, 2000).

### ***Teoretiska perspektiv***

Den grundläggande epistemologiska hållningen i denna studie är en pragmatisk konstitutiv syn på kunskapens natur. Det handlar om att göra kunskapen till sin egen – inte bara i teoretisk abstrakt bemärkelse utan även kroppslig, mental medvetenhet. Med detta perspektiv blir generellt accepterade handlingsmönster inom en specifik verksamhet avgörande för tolkningen och beskrivningen av vad som pågår. Detta tillvägagångssätt är empiriskt i den meningen att man observerar handlingar. Men empirin måste möta beskrivningar av dem som är involverade i en specifik praxis. De begrepp som dessa informanter använder ligger inbäddade i deras aktiviteter. Detta är den kroppsliga och mentala aspekten av kunskapens natur (Hammarén, 1999 & Johannessen, 1997).

Det tredje momentet kommer ur uppfattningen att begrepp har en historia. Deras innebörd och användning förändras över tid. Detta bör få konsekvenser för beskrivningar, tolkningar och strävan att skapa definitioner. Tore Nordenstam påvisar problematiken i en a-historisk uppfattning om innebörden i begrepp som är ”i grunden omstridda, öppna eller till och med porösa” med begreppen ”konst” och ”vetenskap” som exempel (Nordenstam, 2004).

Tore Nordenstam skriver i boken ”Exemplens makt” att det i varje specifikt exempel finns en koppling till det allmängiltiga, (Nordenstam, 2005). Olika praxis förmedlar var och en något som är av allmängiltigt värde. De ovan beskrivna perspektiven kan betraktas som olika förståelsehorisonter i Hans-George Gadamer's bemärkelse, (Gadamer, 1997). De kan liknas vid olika resonansbottnar ur vilka företeelser kan förstärkas, färgas och ibland till och med ges ny innebörd. När dessa horisonter smälter samman uppstår nya konturer av betydelsebärande innehåll som kan ge ledtrådar till fördjupad kunskap.

### ***Det relationella perspektivet***

Det relationella perspektivet beskriver fenomen som organisationsteoretiker traditionellt brukar beskriva antingen ur ett dualistiskt individperspektiv eller ur ett kollektivistiskt perspektiv. Ett perspektiv som leder tankarna i andra banor än vad begreppen om rollteorier och beslutsprocesser gör. Istället för att försöka beskriva fenomenen utifrån varje enskild individ eller en grupp som helhet så utgår beskrivningsunderlaget ifrån ett jag plus Du förhållande. Här följer ett exempel på ett sådant betydelsebärande mellanrum.

Adam Nussbaum, (USA), kommenterar under en workshop his Eskilstuna jazzklubb den 29 januari 2005, sin funktion som trummis och ledare i gruppen som består av Staffan William-Olsson (Norge), Anders Persson (Sverige) och Lennart Ginman (Danmark). När han beskriver vad det innebär att samspela berättar han en historia om en annan trummis. Perso-

nen sitter vid trumsetet och spelar. Adam pekar på foten som ligger på bastrummans pedal och frågar: Vad gör den där? Killen svarar att den håller pulsen. Adam utbrister: Håller den pulsen? – Jag trodde att det var du som höll pulsen. Adam förtydligar sitt exempel: ”Jag håller inte pulsen åt mina medspelare – det gör vi alla tillsammans. Min funktion är att färga och stryka under det som de andra gör.”

Med exemplet visar Adam upp sin uppfattning om samspel och kommunikation. Han förutsätter att var och en har en förmåga eller kanske snarare en färdighet att relatera till en gemensam puls som inte finns explicit ”uttalad”. Var och en relaterar sitt spel till denna puls och så mycket man förmår att ta in av medmusikanternas spel. Ett förhållningssätt som bygger på varje individs personliga kompetens. Utifrån samma exempel pekar Adam på hur just detta förhållningssätt påverkar timing och musikens karaktär.

### ***Praxis och epistemologi***

Människans handlingar påverkar eller kanske till och med styr hennes tänkande. Grunden för denna uppfattning är att tanken triggas av handlingsmönster. Kroppslig aktivitet hänger ihop med tankemässig aktivitet. Vi tänker som vi agerar!

Vad säger detta om människans sätt att interagera i arbetslivets pressade vardag där man till exempel sällan hinner reflektera över aktivitetens epistemologiska betydelse?

Det uppstår ett flöde från handling till praxis till begrepp och dels ett flöde från tänkandet om begrepp till deras verifikation i handling som i sin tur får sin innebörd i praxis. Språklig begreppsbyggnad, mänskliga verksamhetsformer och vår verklighetsuppfattning är sammanvävda och har en ömsesidig konstituerande relation. De begrepp som vi använder är ett resultat av den etablerade användningen av det som det uttrycker. När en person betraktas som en kompetent utövare av ett sådant etablerat handlingsmönster som ett begrepp uttrycker kan man säga att denne har förvärvat förståelse av detta begrepp. Denne har förvärvat begreppet. Johannessens pragmatisk-konstitutiva syn på begreppets natur innebär att handlingsmönstret visar vår förståelse av de begrepp som praxisen uttrycker (Johannessen, 1997). Människorna i en viss miljö samverkar omedvetet till att skapa praxis. Det man arbetar med påverkar kommunikationen i sin helhet. Inom en praxis uppstår ett språk där begreppen får sin betydelse i handlingarna. Både respons och tilltal påverkas och formas dels av grad av förtrogenhet med de fenomen som ingår i den specifika praxisen och dels av tillägnade färdigheter i att tillämpa exempelvis ett begrepp inom praxisen.

Wittgenstein beskriver detta i sin bok *Filosofiska undersökningar* ”att utlära språket är inte att förklara utan att träna”, ”den ostensiva utläringen av orden skapar, kan man säga, en associativ förbindelse mellan ordet och saken”. ”Att uttala ett ord är att slå an en tangent på ett föreställningspiano”, ”en bild av tingen framträder...”, (Wittgenstein, 1992)

### ***Beskrivningsspråk i praxis***

Alla språk är i större eller mindre grad kodifierad mening. Att tillägna sig nyckeln till denna kod innebär att involvera sig i en praxis. ”Att föreställa sig ett språk är att föreställa sig en livsform” skriver Wittgenstein.

Den inlärningsprocess som rutinerade musiker involveras i när man instuderar ny musik sker på en annan kvalitativ nivå än när studenten tar sig an musiken vid till exempel de musikakademiska utbildningarna. Det är inte fråga om någon form av avlärande eftersom de begrepp som förmedlar den teoretiska förståelsen av musikteori och dess uttryck fortfarande är relevanta. Däremot har musikens uttryck, dess teoretiska och fysikaliska beskaffenhet börjat klä i starkare och mer meningsmättad betydelse. Att fortfarande hålla fast vid de torra och förvisso akademiskt korrekta beskrivningar är att stympa fenomenen på deras innebörd. Man verkar inte sakna dessa begrepp det är snarare att uppfatta som en befrielse. I denna bemärkelse är gängse begreppsanvändning att betrakta som dött språk. Det förmedlar ingenting av

betydelse i jämförelse med dessa starka, meningsmättade erfarenheterna – sinnesförnimmelserna.

Som exempel kan instruktioner av sångerskan Lina Adolphson nämnas, hur hon instruerar sina medmusikanter om hur hon vill att hennes musik ska låta. Att förmedla hennes uttryck fullt ut låter sig inte göras i verbalspråkligt.

Ett visst instrumentalsolo kan hon beskriva med uttryck som ”det ska låta som att man flyger fram högt över en stor granskog” eller ”det är blåsigt och virvlar far hit och dit – och fågelsång hörs”. För att hitta karaktären i en annan låt kan hon säga: ”Introduktionen ska låta som en fallande droppe på en alldeles stilla vattenyta.” Dessa uttryck ackompanjeras ibland med förstärkande läten.

Hennes språk förmedlar stämning och känsloläge snarare än tankar. Det musikaliska uttrycket ligger så att säga nära ytan och tillåts inte skymmas av tekniska och mer traditionella vedertagna musikaliska begrepp. Dessa uttryck är det upp till musikerna att översätta till klingande, levande toner. Nu kan man som musiker välja att gå omvägen över musikteoretisk analys och beskriva detta förlopp för sig själv och tillsammans med övriga medmusikanter med vedertagna begrepp. Till exempel genom att reflektera och medvetandegöra hur man speltekniskt skulle kunna göra för att få fram den där ”droppande känslan” hos sig själv i första hand och hos sin lyssnare i andra hand. Detta är en omväg som förutom att ta tid även riskerar att dränera beskrivningen och skeendet på dess verkliga innebörd och laddning.

Musikerna kan också välja att gå direkt till musiken och så att säga göra en direktöversättning från det estetiskt laddade verbalspråket till klingande estetik. Det pågår en kontinuerlig översättningsprocess mellan musikerns erfarenheter och dennes musikaliska uttryck. Denna översättning är stum i verbalspråklig bemärkelse men att någon form av översättning sker är uppenbart.

”Men mycket som är en verklighet, medveten kunskap, förmedlas inte via språket. I poesin har det estetiska språket ett tilltal som talar till någon dimension i medvetandet som är dövt för verbalspråkets tilltal.” (Wilde, 1996).

### ***Metaforens estetik***

Att använda sig av estetiska grepp är djupt mänskligt. Det estetiska språket bottnar i basala funktioner i människan och hennes handlingar, hennes mellanrum.

”... estetiken rör sig mellan regler(lag) och erfarenhet(kropp), mellan det kognitiva och det sinnliga, mellan stimulus och respons... estetiken använder andra kategorier och utmanar logiken i organisatoriska processen”. ”en estetisk förståelse av organisatoriskt liv ger en epistemologisk metafor som problematiserar den rationella och analytiska analysen av organisationer” (Strati, 1999).

Innehållet är logiskt utifrån sitt sammanhang och måste förstås utifrån det. Lyfts ett estetiskt uttryck ut ur sitt sammanhang så dräneras det på betydelse. Det faller platt till marken.

I vissa verksamheter såsom t.ex. konstnärligt utövande är det estetiska uttrycket alldagligt. Det ligger så att säga nära ytan, nära medvetandet. Detta framgår av språkspelets natur i sådana miljöer. Wittgenstein (1992) skriver

”främlingen uppfattar ofta en mening som ett ord – ett ljud, medan den vane användaren gör uppdelningen och distinktionen med automatik medan han talar”.

Det finns ett estetikens språk som den ovane eller amatören inte behärskar eller ibland inte ens uppfattar. Kommunikationen i en sådan miljö är sublim till sin karaktär och pågår kontinuerligt. Denna kommunikation kan av en utomstående uppfattas som autistisk, medan det i själva

verket faktiskt rör sig om en exakt kommunikation. Vid analys av en sådan miljö bör detta tas i beaktande.

### ***Tolkning och improvisation***

Ett huvuddrag i den pragmatiskt konstitutiva synen på kunskapens natur är att allt som är av mening inte låter sig uttryckas verbalspråkligt (Johannessen, 1997). Johannessen tydliggör detta genom att kategorisera det vi i dagligt tal benämner kunskap i åtminstone tre dimensioner; påståendekunskap, färdighetskunskap och förtrogenhetskunskap. Han har även på senare tid infört ännu en kategori i och med användningen av begreppet omdöme. Oavsett hurvida uppdelningen i och gränsdragningen emellan dessa kategorier är enkel eller svår så lyfter han fram komplexiteten i interaktionen mellan det vi kallar kunskap och vårt medvetande.

Människans medvetande om hennes kunskaper och hennes kunnande överensstämmer inte med varandra (Edelman, 1992). Detta förhållande bör rimligen få konsekvenser för den som strävar efter att förstå och beskriva mänskliga aktiviteter, dels på en metodmässig nivå och dels på en analysmässig, beskrivande nivå. En sådan konsekvens kan vara att vi inte kan förlita oss på att man med ord kan förmedla allt som är av betydelse inom ett visst område. Det bör också innebära att de begrepp som faktiskt används måste tolkas utifrån den verksamhet som de beskriver eftersom den specifika verksamheten fungerar konstituerande på de begrepp som används.

Det ovanstående lyfter fram de hermeneutiska fundamenten i mänsklig verksamhet. Detta hermeneutiska tillstånd kan inte lämnas eller etableras kognitivt viljemässigt. Den tolkande aktiviteten är av fundamental betydelse för fysisk så väl som social överlevnad. Detta till trots görs oftast den allmänt accepterade beskrivningen av tolkningsprocessen i kognitionspsykologiska termer och förläggs därmed till de högre neurofysiologiska delarna av medvetandet (Edelman, 1992).

Harald Knudsen som för ett resonemang om improvisation utgår ifrån uppfattningen att jazzmusikerns upplevelse är ett mikrokosmos av mänsklig existens. I denna form av en jazzensemblens ontologi står de medvetna processerna och sökandet efter rationella beslut i bakgrunden. Han lyfter fram begreppet ideomotorisk kraft som han i sin tur hämtat från William James. Begreppet refererar till ett tillstånd där verkställandet sker genom att medvetandet är totalt uppfyllt av skeendet – musikern fylls så att säga av en förståelse av vad man håller på med och vart man är på väg (Knudsen, 2001).

Berliner (1994) beskriver improvisation som ”en utprovning av idéer”. Det handlar om att

”bearbeta ett material och mönster i relation till icke-förväntade idéer som uppfattas, formas och förvandlas under de speciella förhållanden som gäller under själva utövandet, något som tillför varje skapande arbete någonting speciellt”.

I ett improvisatoriskt tillstånd utförs de tolkande processerna kontinuerligt i det komplexa samspelet mellan omgivningens tilltal och individens respons. Det är ekvilibristisk virtuositet där de högre neurala processerna te hinner med. Istället har de genom medveten träning och repetition införlivats i spelet och som en följd av detta transformerats till ett mindre medvetet plan. Neurologen Antonio Damasio använder begreppet ”somatiska markörer” i sitt resonemang kring medvetna och dolda mekanismer (Damasio, 1994). Här knyts den transformativiska processen i vårt medvetande till biologiska faktorer.

### ***Avslutning***

Ledorden epistemologi, improvisation, ledarskap, ontologi, praxis ringar in de områden som kommer att stå i fokus i mitt fortsatta arbete. Jag har ovan skisserat de tankar som utgör bakgrund och teoretisk ansats inför mitt nära förestående projekt. I detta projekt kommer jag att

arbete med dels en grupp improvisationsmusiker och dels en grupp designers. Metodiken kommer dels att bestå av intervjuer och dokumenterade observationer och dels av en serie Dialogseminarier. Detta arbete beräknas vara genomfört våren 2006. I den fortsatta bearbetningen av materialet kommer sedan förbindelser att göras med historiska texter.



## Referenser

- Barret, Frank J. (1999): 'Cultivating an Aesthetic of Unfolding: Jazz Improvisation as a Self-organizing System', I Linstead, S. Höpfl, H. (eds), *The aesthetics of organization*. London : SAGE, s. 228–245.
- Berliner, P.F. (1994): *Thinking in Jazz: The Infinite Art of Improvisation*, Chicago: The University of Chicago Press.
- Buber, Martin (1954): *Det mellanmännsliga*, Ludvika: Dualis.
- Damasio Antonio R. (1994): *Descartes misstag – känsla, förnuft och den mänskliga hjärnan*, Stockholm: Natur och Kultur.
- Edelman, Gerald M. (1992): *Bright Air, Brilliant Fire – On the Matter of the Mind*, London: Penguin Books.
- Feldman, D. H. Csikszentmihalyi, M. Gardner, H. (1994): *Changing The World – A framework for the Study of Creativity*, USA: Praeger Publisher.
- Gadamer, Hans-Georg (1997): *Sanning och Metod*, Göteborg: Daidalos.
- Hammarén, Maria (1999): *Ledtråd i förvandling – om att skapa en reflekterande praxis*, Stockholm: Dialoger
- Israel, Joachim (1999): *Handling och samspel – ett socialpsykologiskt perspektiv*, Lund: Studentlitteratur.
- Johannessen, Kjell S. (1997): *Traditioner og skoler i moderne vitenskapsfilosofi*, Bergen: Sigma Forlag AS, Bergen.
- Knudsen, Harald (2001): *Sirenene – jazz og ledelse*, Kristiansand: Norwegian Academic Press.
- Kouzes J.M., Posner B.Z. (2002): *the Leadership Challenge*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Köping, Ann-Sofie (2003): *Den bundna friheten – om kreativitet och relationer i ett konsert-hus*, Stockholm: Företagsek.institutionen, Univ.: Arvinius.
- Linstead, S. & Höpfl, H. (eds): *The aesthetics of organization*, London : SAGE, 1999.
- Nordenstam, Tore (2005): *Exemplars makt*, Stockholm: Dialoger 69–70.
- Olsson, Bengt (2005): 'Leadership in Creative Environments – a descriptive and prescriptive study of perceived norms in leadership', i *The 8<sup>th</sup> International Conference on Arts & Cultural Management*, Montreal, Canada, 3–6 July 2005.
- Ratkic, Adrian (2004): 'Avvikelsens konst', Licentiatavhandling vid inst. Industriell ekonomi och organisation, Stockholm: Kungliga Tekniska Högskolan.
- Sawyer, R. Keith (2001): *Creating Conversations – Improvisation in Everyday Discourse*, New Jersey: Hampton Press.
- Stenström, Emma (2000): 'Konstiga företag', Stockholm: Ekonomiska forskningsinst. Handelshögskolan.
- Stranegård & Ernsjö (2003): 'För mycket frihet gör anställda sjuka', Dagens Nyheter Debattsidan 20030119.
- Strati, Antonio (1999): 'The Aesthetic Approach in Organization Studies', i Linstead, S. Höpfl, H. (eds), *The aesthetics of organization*. London : SAGE, s. 13–34.
- Sudnow, David (1993): *Ways of the hand*, Cambridge, Mass.; London: MIT.
- Weick, Karl. (1993): 'Organizational redesign as improvisation', i C Huber and W Glickm (eds.), *Mastering Organizational Change*, New York: Oxford University Press. pp.346–79.
- Wittgenstein, Ludwig (1992): *Filosofiska undersökningar*, Stockholm: Thales.
- Yukl, Gary (2002): *Leadership in organizations*, New Jersey: Prentice Hall.

