



Virksomheten – en sosial skulptur

En teoretisk betraktning av hvordan estetiske og kunstneriske virkemidler kan skape et grunnlag for kunnskapsutvikling og innovasjon i virksomheter i lys av Teori U.

Mastergradsoppgave i Endringsledelse
Det samfunnsvitenskapelige fakultet, Universitetet i Stavanger

Vår 2013

Ingunn Marie. S. Viste

MASTERGRADSSTUDIUM I

ENDRINGSLEDELSE

MASTERGRADSOPPGAVE

SEMESTER:

Vårsemester 2013

FORFATTER: Ingunn Marie S. Viste

VEILEDER: Øystein Hatteland

TITTEL PÅ MASTERGRADSOPPGAVE:

Virksomheten – en sosial skulptur

En teoretisk betraktning av hvordan estetiske og kunstneriske virkemidler kan skape et grunnlag for kunnskapsutvikling og innovasjon i virksomheter i lys av Teori U.

EMNEORD/ STIKKORD: Ledelse, virksomheter, Downloading, estetikk, kunst, sansing, emosjonell og rasjonell kunnskap, helhet i delene, kunnskapsutvikling, innovasjon

SIDETALL: Totale sider 103

Innholdsfortegnelse:

Sammendrag	4
Forord	5
Innledning	6
Problemstilling	8
Metode	9
Teori	12
<i>Hermeneutikk</i>	12
<i>Fenomenologi</i>	14
<i>Estetisk teori</i>	14
<i>Organisasjons kultur</i>	17
<i>Ledelse</i>	19
<u>Teori U</u>	22
<i>Det blinde punkt</i>	23
<i>Oppmerksomhetsfelter</i>	24
<i>Psykologiske barrierer</i>	26
Presencing model	28
Downloading	28
Seeing	30
Sensing	34
<i>Sensitivitet</i>	35
<i>Dialog</i>	35
<i>Fortolkning</i>	35
<i>Kunnskap</i>	36
<i>Kollektiv sansning</i>	37
Presencing	40
Crystallizing	42
Prototyping	45
Performing	47
<u>Drøfting</u>	50
Kunst i en læringsplattform	53
<i>Metafor</i>	53
<i>Eksempel: Teatermetafor, et ledelsesverktøy til å bevege seg ut av downloading</i>	62
<i>En intro</i>	62
<i>En synergetik integrering mellom det rasjonelle og det emosjonelle sinnet</i>	63
Kunst som utsmykking og metode	75
<i>Kunst</i>	75
<i>Kunst som utsmykking</i>	77
<i>Kunst som metode</i>	82
Avslutning	90
En kritisk refleksjon over avhandlingen	96
Kilder	98
Artikler/ Websider	100

Sammendrag

Denne mastergradsoppgaven er en teoretisk betraktning på hvordan estetikk og kunst kan aktivere og skape kunnskap og innovasjon i virksomhetssammenheng. Den handler om å finne *helheten i delene* ved hjelp av sansing i lys av Teori U. Med bakgrunn i min hovedhypotese for avhandlingen hvor jeg hevder at den menneskelig kunnskap er et produkt av en synergetik integrering mellom den rasjonelle og emosjonelle tanke, så viser jeg at denne dynamikk som ligger i mennesket hjerne er overførbart til både teatermetaforen og kunst som metode i virksomheter. Mastergradsoppgavens vinkling er sett fra et ledelsesperspektiv, hvor man som ledere, ved hjelp av estetikken og kunsten, kan aktivere det hele mennesket i virksomhetene. Avhandlingens plattform er Teori U av Otto Scharmer, og hvor jeg søker å utvide forståelsen av det sansende feltet i U'et. Mitt ståsted for oppgaven er sosialkonstruktivistisk, jeg benytter et estetisk perspektiv på organisasjonen så vel som på den menneskelige atferd. Ved at jeg benytter en estetisk tilnærming, så innebærer det at jeg setter menneskene i virksomheten i fokus: Deres evne til å sanse og observere. Det som skjer ved at man innlemmer disse menneskelige kvaliteter inn i organisasjonen, er at de evner til å bryte gjennom å forstyrre den kognitive og rasjonelle tanke som har styrt virksomhetene i lang tid. Samfunnet er i endring, denne globale tiden vi er inne i påvirker virksomhetene. Det globale aspektet rommer begrepet tvetydighet, og begrepet rammer både kunst og virksomheter: For virksomheter er dette et begrep man helst vil kunne kontrollere – man føler seg ukomfortable fordi det representerer det motsatte av å ha kontroll, å jobbe mot eksakte mål og detaljerte planer for prosessen. Samtidig er denne tvetydige tilstand en realitet, virksomheter, og verden for øvrig må forholde seg til det ukjente. For kunst og kunstnere åpner det tvetydige opp helt andre kanaler enn hos virksomheter: Det skaper muligheter, nye perspektiver og nye handlingsmuligheter.

Forord

En stor takk:

For faglig dyktighet og kreativt sinn
- min veileder Øystein Hatteland

For kreativ samtale
- Stein Jåtten

For kreative innspill
- Michael Hoedjes

For hjernetrimmende innspill i to år
- Jan Ove Johansen

For inspirerende og nødvendige stunder
Sissel og Anne-Marie

Un grand merci:

Mes amis

Abel, Noomi, Noah, Isak,
Harald

Innledning

Ordet *skulptur* forbindes som oftest med harde materialer som gir bestandige, enkeltstående former. Å arbeide med fett, som er temperaturømfintlig og ustadig, var å definere skulptur som prosess heller enn som ferdig form. Det var å overse modernismens krav om betydningsfull form (som underforstått alltid er stabil form), og isteden aktivere en rekke omgivelsesavhengige faktorer som verken garanterer for gode eller betydningsfulle former i det hele tatt. Det var å arbeide med *tid* – med de forvandlingene som skjer over tid, og med de effektene en reaksjon kan utløse over tid.

– Blom's beskrivelse av Beuys' verk 'Fettstolen' (Blom 2001:57)

Utgangspunktet for denne avhandlingen er menneskene i virksomhetene. Det hele mennesket – som består av *tanke, hjerte og vilje* – og som lever i det 21. århundre. I lang tid har den tradisjonelle top-down management strategi fått dominere, og for ikke å misforstå, i mange arbeidssituasjoner er den industrielle management tilnærmingen en god løsning – men ikke i alle virksomheter, og ikke i alle situasjoner. Samlebåndsteknikken hvor man jobber automatisk er i mange tilfeller gull verdt, men man skal ikke glemme at den påvirker oss til å handle automatisk. Den gjør at vi legger til side våres menneskelige kvaliteter. Som Scharmer skriver i sitt forord til sin Teori U "The crises of our time isn't just a crises of a single leader, organization, country, or conflict. The crises of our time reveals the dying of an old social structure and way of thinking, an old way of institutionalizing and enacting collective social forms." (Scharmer 2009:2) Og det er det som både ligger til grunn for min hovedkilde: Teori U, og for mitt engasjement i denne avhandling – vi lever i en tid med store forandringer: Vår verden ser ikke i dag ut som den gjorde for hundre år siden. Man kan si at vi har gjort verden mindre, ved at vi bare ved et tastetrykk kan få den inn i vår egen stue – hendelser som skjer på andre siden av jorden. Samtidig, er det ikke få hendelser som skjer i verden, det er faktisk så mange at vi vil ha problemer med å telle dem. Verden fortoner seg med andre ord dualistisk, på den ene siden er den blitt mindre, mens den på den andre side, når vi må forholde oss til dens nåværende status, er blitt uoverskuelig og kaotisk. Virksomheter må i høyeste grad forholde seg til denne verdensordningen, de fleste er dypt involvert i det vi her betegner som globalisering: Virksomheter fusjonerer med andre lands virksomheter, man flytter deler av virksomheten ut av landet, ansatte forflytter seg til nye markeder, utvikling av nye medier og teknologier osv. Samfunnet er i endring, derfor må vi også nødvendigvis se etter om de metoder vi har for kunnskapsutvikling og innovasjonsprosesser i virksomhetene, er i takt med samfunnsendringen. Hvis *opplevelsessamfunnet*, begrepet som Pine og Gilmore lanserte i

1996 i *The Experience Economy*, fortsatt er aktuelt, vil jeg mene at det er verd å kikke nærmere på om de kunstneriske og estetiske metoder har noe for seg i virksomhetssammenheng. Som Margaret Wheatley (Author of "Leadership and the New Sciences", and "Turning to One Another") så tydelig sier det:

... It is interesting to think how much of business is based on, in a sense, playing God with the world, and thinking mathematics is the key... And then you put all of that expertise in the modern world, where the future is unknown, the environment is turbulent, nothing works according to plan, actually it never has... (So) Instead of looking for how to work with chaos, they are actually still seeking how to control chaos, and so they are just using old business methods more badly, more desperately than before. (Darsø 2009:33f)

Mange av selskapene i det 21. århundre, mener Wheatley, er låst i det industrielle paradigme, selv om de ikke har produkter som er industrielle. De holder fortsatt fast ved det hierarkiske og kontrollerende som er representert gjennom Scientific Management, selv om deres produkter er kunnskap-, service- og opplevelsesrelaterte. De burde i stedet, mener hun, rette fokuset mot mennesket, det hele mennesket – livet, følelser og sjelslivet. (Darsø 2009:33) Mitt ståsted for oppgaven er sosialkonstruktivistisk, med et estetisk perspektiv på organisasjonen så vel som på den menneskelige atferd. Den menneskelige atferd interesserer meg, det gjør også Teori U – dens dyptgående refleksjoner om hvordan vi kan endre den sosiale struktur og virksomhetspraksis som ikke har tatt fremtiden inn i nåtiden, men fortsetter å skyve problemene frem for seg. Det som gjør Teori U så interessant i denne avhandlingen er at den både er individorientert og holistisk – det er vi mennesker som må gripe tak i den sosiale virkelighet og begynne å se helheten i de små ting.

Problemstilling

Formålet med oppgaven er å kikke nærmere på estetiske og kunstneriske initiativer vi kan bruke for å motvirke og unngå downloading i virksomhetene. Begrepet downloading vil jeg komme nærmere innpå, men det handler om vanens makt – hvor man slutter å reflektere men handler automatisk, uten sansing. Teori U vil være hovedteorien min for denne avhandlingen, altså min plattform for hvor drøftingen springer ut i fra. Jeg vil her understreke at jeg i denne avhandlingen derfor ikke vil diskutere Teori U's vitenskapelig holdbarhet eller signifikans, med andre ord anser jeg Teori U som en holdbar vitenskapelig plattform for min masteroppgave. Fra Teori U's ståsted vil jeg belyse hvordan de estetiske og kunstneriske tilnærminger aktiverer den emosjonelle og den rasjonelle kunnskap, og derav evner å skape kunnskap og innovasjon i virksomheter, og som følger bryter downloading. Min problemstilling lyder dermed som følger:

Hvordan kan estetikk og kunst skape kunnskap og innovasjon i virksomhetssammenheng?

Følgende forskningsspørsmål vil støtte opp om problemstillingen:

- Hvorfor er det estetiske aspektet så viktig i kunnskapsutvikling?
- Hvilket grunnlag skaper kunsten i innovasjonsprosesser?

Hovedhypotesen min for denne avhandlingen er at den menneskelig kunnskap er et produkt av en synergetik integrering mellom den rasjonelle og emosjonelle tanke. Mitt fokus er en estetisk tilnærming, det vil si at jeg setter menneskene i virksomheten i fokus: Deres evne til å sanse og observere. Det som skjer ved at man innlemmer disse menneskelige kvaliteter inn i organisasjonen, er at de evner til å bryte gjennom å forstyrre den kognitive og rasjonelle tanke som har styrt virksomhetene i lang tid. Når man stimulerer den estetiske tenkning hos de ansatte vil den naturlige kunnskap levendegjøres gjennom intuisjonen, og man problematiserer dermed den kunnskapen som de fleste virksomheter i dag bruker – analytiske metoder. (Strati: 2000:30) Det vil si at jeg her vil belyse den estetiske betraktning som én måte vi kan tilnærme oss et erkjennelsesgrunnlag av virkeligheten,¹ og i og med at den evner å aktivere menneskene på en annen måte enn den kognitive tilnærmingen, skaper det estetiske perspektivet en annen inngangsport til kunnskap og innovasjon i virksomheten.

Formålet for denne masteravhandlingen er ikke å søke eller gi absolutte sannheter for emnet. Men jeg ønsker å gi et bidrag til refleksjon rundt temaet, der estetikken, kunsten og

kreativiteten åpner opp for et annet forståelses- og handlingsgrunnlag for menneskene i virksomheten, herunder også ledelse. Det vil si jeg vil belyse og diskutere emnet i den hensikt å utvide den teoretiske forståelsen for hvordan disse faktorene og virksomhetene kan interagere sammen.

Metode

Da jeg startet på denne avhandling var det med et ønske om å belyse den faktiske tilstanden som var ute i virksomhetsfeltet, om hva virksomhetene kunne lære av kunsten. Jeg ville kikke på hva denne lærdom besto av og hva som egentlig ble utfallet av en slik læringsplattform. I 2005 utga Anne-Britt Gran og Donatella De Paoli ut boken ”Kunst og kapital. Nye forbindelser mellom kunst, estetikk og næringsliv” hvor de følgende skrev:

”Det ligger først og fremst bedriftsøkonomiske motiver bak næringslivets økende interesse for kunst og estetikk. Motivene er forankret i bedriftenes behov for å bli mer samfunnsmessig legitime, mer innovative og ikke minst mer tiltalende for kunder og ansatte. Kunst og kunstnere brukes i økende grad til å skape et spennende arbeidsmiljø og tiltrekke seg de mest kompetente menneskene. Det er et økende behov blant mennesker i næringslivet for mer mening, sjel og følelser i arbeidet.” (Gran & De Paoli 2005:16)

Jeg tolket Gran og De Paoli det dit hen at det faktisk var et grunnleggende stort nok empirisk felt for mitt forskningsprosjekt. Mitt fokus for oppgaven ville ligge i det sansende felt, og i fra et ledelsesperspektiv ville jeg se på hvordan kunsten kunne stoppe downloading i virksomheten. Jeg ønsket å belyse den interaktive handlingen som dannes i det kreative, og om disse verdikreerende dynamikker evnet å skape et grunnlag for verdiskapende og bærekraftige virksomheter. Siden sansningen var emneordet, kom følelsene inn i avhandlingen, og min opplevelse er at det var her problemene oppsto i prosessen – det vil si i innsamlingen av empirien. Jeg opplevde positiv respons på emnet, men de færreste ville stille til intervju. Enden på visa var at jeg kom i mål med et intervju hvor virksomheten ikke anså seg som kreativ, kort oppsummert av den intervjuede leder:

”... det emosjonelle kommer i aller bakerste rekke hva gjelder beslutninger og måten vi jobber på. Hvis man kan løse et problem ved hjelp av matematikk så er det alltid det beste, for matematikk lar seg ikke påvirke av menneskelige faktorer som nesten alltid vil ta feil. (Litt satt på spissen)”

Dette sitat bekreftet mine utgangspunkt for denne avhandlingen, at virksomheter ønsker et distansert forhold til følelser. Men samtidig gjorde jo også dette empiriske funn

det vanskelig å fortsette innsamling av empiri, både her at man ikke ønsker å ha et 'forhold til følelser' i virksomheten, og at man heller ikke ønsker å bli intervjuet om dette emnet. Dette inspirerte meg til å kikke nærmere på det teoretiske felt – om hva som er skrevet om emnet, og belyse dette begrepet som har vært bannlyst i virksomheter i så lang tid. Siden emnet favnet både estetikk, kunst, følelser, rasjonalitet og ledelse ble litteraturfeltet bredt og empirien ble samlet inn fra flere vitenskapelige felt. Valgene som jeg tok for å avgrense oppgaven, ble utgangspunktet til tre felter:

- Følelser og rasjonalitet
- Ledelse som inkluderer 'det hele mennesket'
- Hvilken funksjon kan det estetiske og kunst ha i virksomhetene.

Teori U av Otto Scharmer har gjennom hele forløpet vært mitt utgangspunkt, siden han konsentrerer sin tematikk til menneskenes oppmerksomhetsfelter. Det vil si han ligger innenfor den del av ledelsesteorien som peker på nødvendigheten av at menneskene skal ta i bruk sine egne intuitive og kreative sider som en ressurs, i stedet for å henge fast i de gamle metoder. Dette teoretiske perspektiv anså jeg derfor som en god plattform for denne mastergradsoppgaven, men for å perspektivere avhandlingen fra et estetisk og kunstnerisk punkt har jeg måttet velge supplerende teorier som dermed utfyller og skaper nye forståelser rundt emnet. Scharmer stiller seg både positiv og åpen for bruk av kunst i henhold til Teori U, men utdyper ikke dette feltet nevneverdig². På den måte vil mitt bidrag med denne avhandlingen, være å utdype det sansende felt i Teori U, ved å trekke inn annen teori som kan skape en utdypelse av hva Teori U formidler.

Et estetisk perspektiv rettet mot menneskene i virksomhetene er ikke et stort felt innenfor organisasjonsteorien, jeg har derfor valgt tre teoretikere som hovedkilder for dette perspektivet, felles for de alle tre er at de forholder seg til emnet det estetiske og kunstneriske i forhold til virksomheter, samtidig som de er komplementære i forhold til hverandre; hos Antonio Strati ligger mye av hovedfokuset innen det estetiske felt, Giovanni Schiuma viser til menneskenes emosjonelle kunnskap som aktiveres av de estetiske dynamikker som er å finne i de kunstneriske produkter og prosesser, Mens Lotte Darsø retter mye av fokuset på at kunstneriske aktiviteter skaper kunnskap og innovasjon i virksomhetene.

Når det gjelder følelser og rasjonalitet har jeg valgt å bruke flere teoretiske ståsteder, både for å vise at man fra flere forskjellige vitenskapelige felter, med hver sine vinklinger kommer frem til et resultat som kan bekrefte eller avkrefte min hypotese for denne avhandlingen. Hovedsakelig er litteraturen her hentet fra Strati (2003) som kikker på

emnet *tause kunnskap*, Bohm (2010) ser på emnet *hukommelse*, og den kognitive semantikken ved Lakoff & Johnson (1980) kobler dette til metaforer, i tillegg vil Schiuma's modell visualisere den rasjonelle og emosjonelle tankes dynamiske forhold.

Analyseredskapene mine vil derfor i denne avhandlingen hovedsakelig være i tillegg til Otto Scharmers sosiale teknologier i form av Teori U, Lotte Darsø's Innovasjonsdiamant, metoder fra den kognitive semantikken ved Lakoff og Johnson og estetiske metoder ved Giovanni Schiuma samt Antonio Strasi. Oppgaven ligger innenfor en kvalitative studie og hermeneutikken, og hvor jeg ved hjelp av disse analyseredskaper søker en forståelse av den prosess estetikken og kunsten aktivere i virksomhetene.

Med bakgrunn i oppgavens omfang har jeg måtte selektere ut en del momenter fra ledelsesteorien som jeg har valgt å ikke fordype meg i. Jeg ser at det kan oppstå svakheter i avhandlingen med bakgrunn i disse valg. Ved at jeg velger en holistisk tilnærming til oppgavens tema ved å sette et sansenivå som drøftingsfelt, og ikke legge fokuset til én bestemt ledelsesstrategi, kan det i tilfeller muligens forstås som lite konkrete tiltak. Samtidig ved at det er sansningen som er min fordypning, kan denne avhandlingen skape en større teoretisk innsikt i dette emnet, som igjen kan være til nytte og kunnskapsutviklende for de aktuelle lederne.

I og med at jeg ikke har hatt adgang til førstehåndsinformasjon fra praksisfeltet, søker jeg i litteraturen for å skape et helhetsbilde av problemstillingen, på den måte vil verifiseringsgrunnlaget for denne avhandlingen ligge i oppgavens fullstendighet, det vil si at ved jeg søker kunnskap fra forskjellige fagfelt, er det i den intensjon at jeg kan bidra med en rikere forståelse av prosessen. Dette vil da bli avhandlingens styrke og svakhet: Styrke ved at den kompletterer forskjellige vinklinger av problemstillingen; ved å anvende de forskjellige teoretiske ståstedene sammen, åpnes det opp nye synsfelt og betraktningsmåter som kan gi opplysende faktorer til emnet. Svakheten vil ligge i avhandlingens teorier som kan oppfattes som selektivt utvalgte for å støtte opp om fenomenet.

Siden jeg hovedsakelig legger min avhandling innenfor det meningsforstående hermeneutiske paradigme³, så vil ikke denne mastergradsoppgaven være et typisk uttrykk av en samfunnsvitenskapelig avhandling, jeg må derfor advare leseren om at min profesjon som kunsthistoriker nok har lagt noen føringer på valg av teori og formidlingsform. Når

det er sagt, prøver jeg å være tydelig i avhandlingen der jeg diskuterer emnet og teorier opp mot hverandre, slik at leseren skal forstå hva som er mine drøftinger og tolkninger, og hvor teoriene står uten min fortolkning.

Begrepsavklaring:

Kunnskap: Platons ”klassiske” definisjonen av kunnskap/ viten: ”Viten er sann tro/oppfatning kombinert med sin begrunnelse”.

I dag har man gjerne denne oppfattelsen av kunnskap/ viten: ”Vitenskapelig viten (kunnskap) er sann tro/oppfatning kombinert med en vitenskapelig metodisk begrunnelse og forankret i normene for vitenskapssamfunnet”.⁴ Kunnskap vil bli mer utdypet og diskutert senere i avhandlingen.

Innovasjon: Schumpeters vel anvendte definisjon er: ”nyskabelse, der tilveiebringer økonomisk verdi.” (Darsø 2011:24) I denne avhandlingen trekker jeg innovasjonsbegrepet lengere så økonomisk verdi er inkludert i bærekraftige verdier. Det vil si at økonomien ikke står alene men er innenfor et sosialt og globalt perspektiv.

Sosial innovasjon: Begrepet brukes i tråd med Darsø som forklarer det som: ”nye former for interaksjon, organisering og konstellasjoner af mennesker. Denne type innovation fremmer samvær, interaksjon, samarbejde og samskabelse mellem mennesker.” (Darsø 2011:28f)

Sosiale teknologier: Er prosessredskaper til å lede og påvirke innovasjon i virksomheten.

Resten av begrepene som jeg benytter vil bli forklart underveis i oppgaven, i tilfeller hvor jeg ikke anser det nødvendig å innfiltrere begrepsavklaringen i teksten – men hvor jeg anser det nødvendig å presisere begrepet, er forklaringen lagt som sluttnote.

Denne avhandlingen er dermed mitt bidrag til organisasjonslæren, der jeg med dette ’sideblikket’ kommer med noen andre innspill enn det som gjerne oppsøkes av ledelsesstudenter ved studieretningen Endringsledelse.

Teori

Hermeneutikk

En hermeneutisk fortolkning, er ikke en fortolkning som blir gjort forutsetningsløst, med den menneskelige forståelse og fordommer er avhengig av den kontekst og tradisjon individet befinner seg i. (Jørgensen 2009:83) Selv om denne avhandlingen ikke vil

inneholde empiri fra et praksisfelt jeg har observert eller intervjuet, vil det selvfølgelig i den teoretiske empirien ligge en fortolkning både av forfatterne, og igjen av meg som betrakter fenomenet videre i en ny vitenskapelig kontekst. Grunntanken i hermeneutikken er at vi aldri møter verden med blanke ark, men at det er de forutsetninger vi har som styrer om fenomenene blir forståelig eller ikke. (Gilje og Grimen 2001: 148) Fortolkningsprosessen er en veksel mellom helhet- og delforståelse, hvor man forstår delene fra helheten, og helheten fra delene. Vi vil også se denne vekselvirkningen i Teori U, hvor det vanskelig lar seg å forklare en fase uten å se den i sammenheng med helheten og de andre fasers tilknytning til denne fase. Scharmer poengterer også selv at U'et i Teori U ikke må sees som lineær, men som en prosess som har en dynamisk karakter. (Scharmer 2009:43f) Noe av Scharmer's grunnlag for Teori U, ligger i Senge's systemteoretiske tenkning, og man kan muligens si at Teori U er en systematisering av den organisatoriske læringsteori Senge fremførte i Den Femte Disiplin (1991); struktur, prosess, tanke. Den Femte Disiplin til Senge vil følge som en rød tråd gjennom denne avhandlingen, men det som Den Femte Disiplin ikke berører, i motsetning til Teori U, er *sansingen*, og som vi vil senere se i avhandlingen så er sansingen i Teori U et viktig element. Ser vi på den Systemteoretisk tenkning så er det to fenomener som er viktige; fremvekst og (sosial) forankring. Scharmer trekker den ontologiske og epistemologiske basisen videre til å gjelde det blinde punktet hvor det ligger kilder av kunnskap og fremvekst⁵, med Teori U beveger vi oss dermed helt ned i den menneskelige eksistens, og menneskets bevissthet. Med andre ord; det filosofiske plan hvor *væren* (ontologien) og kunnskap (epistemologi) ligger.(Scharmer 2009:106f) I denne avhandlingen vil min ontologiske forankring ligge nært til Charles Taylors filosofi der han bygger sin teori på at individet kun kan realiserer seg i fellesskap med andre individer. (Nyeng 2004:11) Og med det understreker at Selvet ikke er en fast størrelsesorden, men noe som er i oss, og som utvikler seg i samsvar med vår menneskelighet – ”i kraft af vores sociale liv og vores sproglige og moralske vækst og udvikling.” (Nyeng 2004:12) Scharmer bruker selv ikke mye av Taylor i sin teori, men jeg ser Taylors filosofi som både forenelig med Teori U, og kanskje vel så viktig, utfyllende for det sansende feltet i U'et – som er et dialogfelt.

Mitt teoretiske ståsted vil i avhandlingen derfor gjenspeile en tilknytning til Charles Taylors tenkning, hvor utgangspunktet for den vitenskapelige og filosofiske betraktning av mennesket, er i erkjennelsen av den menneskelige særegenheten som utfolder seg i menneskets daglige praksis. Individet har derfor bare kun mulighet for å realisere seg, som et helt menneske, i et fellesskap. Taylor ser muligheter for menneskene i fellesskapet, fordi

fellesskapet skaper dialektisk anerkjennelse som gir samhandling og forståelse – i motsetning til en individualistisk selvtutfoldelse. (Lægheid/ Skorgen 2006: 306-307) Det vil si at de verdiorienteringer vi mennesker gjør og de moralske valg vi tar er konsekvenser av våre verdier, som blant annet skapes i fellesskapet. Teori U søker å skape en endring i dagens samfunn, både på det lokale og globale plan. Ved bruk av de sosiale teknologier som Scharmer presenterer, vil de kunne sette i gang en prosess hvor utvikling og innovasjon vil fremme en endring i individets tenke og handlemåter som har basert seg på vanemessige tenke- og handlemønstre. Med bakgrunn i Taylor så beveger menneskene seg dermed i en semantisk dimensjon, det vil si vi kommuniserer i en verden full av refleksjoner – hvor meninger allerede er tilstede i verden. Metaforer er her et eksempel som jeg vil behandle senere i drøftingen.

Fenomenologi

Teoretisk ligger denne avhandlingen, som sagt, innenfor en hermeneutisk fortolkning. Men den er også fenomenologisk orientert, siden det er individets betraktning og opplevelse av fenomenet som her er interessant (venstre side av U'et i Teori U). Den generell tanke i fenomenologien er at vi kan ikke skille verden fra subjektet, på sammen måte som vi ikke kan holde subjektet atskilt fra verden. (Zahavi 2004:19) Verden er derfor ikke en statisk tilstand, den fremtrer og det er menneskene som muliggjør og setter betingelser for hvordan verden skal være. Samtidig som menneskene bare kan forstås ut i fra dets *relasjon til verden*. (Zahavi 2004:18) Fenomenologien er først og fremst opptatt av subjektet og førstepersons perspektivet, det vil si at den fenomenologiske analyse er ”transcendentalfilosofisk motivert og angår selve erfaringens og erkendelsens mulighetsbetingelser.” (Zahavi 2004:18)

Estetisk teori

I denne avhandlingen vil den estetiske betraktning være av stor betydning, mitt teoretiske fundament fra dette perspektiv vil hovedsakelig ligge hos Antonio Strati (2000, 2003) og Giovanni Schiuma (2011). Ebbensgaard skriver i sin artikkel “Æstetisk læring – skabelse i dialogens mellemrum” at:

“æstetik – og æstetisk kommunikation – (dreier)sig ikke blot om ‘det skønne’, men snarere om hvordan samspil og modspil mellem orden og uorden skaber en særlig lystfølelse og intentionalitet, der åbner for aktiv handling i hele vor livsverden.” (Ebbensgaard:2)

Den estetiske kommunikasjon deles gjerne opp i to plan som er forbundet med hverandre; sansningen og meningsinnholdet. Disse to plan er flettet inn i hverandre ved at meningen blir formidlet gjennom sansene, men all vår sansning tilskrives en mening. (Ebbensgaard:2) I følge Strati så må vi heller ikke blande estetikk og kunst, de må holdes avskilte fordi deres etymologi er ulike. Hvor kunst viser til *dyktighet og intelligens* i omdannelsen av råmaterialer, viser estetikk til kunnskap basert på *sensitive persepsjoner*. (Strati 2000:18) I denne avhandling vil jeg bruke begge begrepene, så jeg ber dermed leseren om å være oppmerksom på disse forskjellene. Begrepet kunst vil jeg presentere mer utførlig i drøftingsdelen.

Å bruke en estetisk tilnærming, vil si at man ser viktigheten av menneskene i virksomheten. I dette perspektivet studerer man derfor ikke bare virksomheten, men man studerer også menneskene. Deres evne til å sanse og observere, og hvordan de igjen faktisk lærer av de erfaringer de gjør seg gjennom sansningen og det kroppslige. Det som skjer ved at man innlemmer disse menneskelige kvaliteter inn i virksomheten, er at de evner til å bryte gjennom å forstyrre den kognitive og rasjonelle tanke som har vært godt representert i virksomhetene. Det vil si at når man stimulerer den estetiske tenkning hos de ansatte vil den naturlige kunnskap levendegjøres gjennom intuisjonen, og man problematiserer dermed den kunnskapen som de fleste virksomheter i dag bruker – analytiske metoder. (Strati 2000:30) Den estetisk kunnskap bryter dermed med den tanke som har dominert virksomheter i lang tid, som bygger sitt grunnlag på Descartes ide om å skille det tenkende mennesket fra det kroppslige og sansende mennesket. Som følge har den estetiske betraktning da blitt fraværende i kunnskapsbegrepet som er vektlagt innenfor virksomhetene. (Gran & De Paoli 2005:95) Når den estetiske kunnskap ikke har hatt lik kunnskapsstatus som den kognitive kunnskap, så handler det ifølge Strati om at; ”estetikk er noe mer enn bare fysiske manifestasjoner av organisasjoners kultur. Estetikk er organisasjon. (...) Menneskers oppfatning og erkjennelse av estetikken kan derfor ikke underordnes menneskers erkjennelse av ord, handling og atferd. Den estetiske forståelsen av en organisasjon skjer uavhengig av eller samtidig med den logisk rasjonelle forståelsen.” (Gran & De Paoli 2005:95) Som Strasi følgende skrev i 1999 om organisasjonsteorien på dette felt:

”Faktisk har mesteparten av publiserte forsknings- og analysearbeid innen organisasjonsteorier og ledelsesstudier beskrevet følgende, ganske bisarre fenomen: Straks et menneske krysser dørterskelen til arbeidet, blir hun eller han avkledd både klær og kropp og består bare av den rene tanken, som organisasjonen utstyrer med arbeidsverktøy og slik kler opp igjen.”(Gran & De Paoli 2005:87)

Som Gergen (2000) understreker så er det ”menneskers plasseringer i sosiale rom, som har betydning for, hvordan vi forholder oss til divergerende meningsgivende og sansemessige kategorier.” (Ebbensgaard:12) Når vi nå skal diskutere estetikk i organisasjonsteoretiske sammenhenger, vil det i følge Strasi, være adressert til den greske tenkning ”the act of perceiving”; *aisthánomai, aisthetes, aisthetikós, aisthánesthai*, det er med andre ord en link til Baumgarten’s moderne term *estetikk* (Strasi 2003:55), og, i og med at vi tar denne vinkling innlemmer vi følelser, for som Strati skriver:

”It concerns feeling the pathos of an organization’s material and nonmaterial artifacts, perceiving an organization’s beauty, appreciating the grandiosity of certain organizational practices, feeling disgust at certain courses of organizational action. As the act of perceiving and judging sensorially, *aesthetics is that form of organizational knowledge which is personal and collectively socially constructed at once.*” (Strasi 2003:55)

Jeg vil følgende vise hvordan Ebbensgaard har satt opp en oversikt over hvordan relasjoner gir en form for rammebetingelser for meningene og sansningen vår:

	Jeg	Du	Fællesskaber	Omverden/ kosmos/ideer
Relasjoner	Egocentricitet Individualitet	Venskab Forelskelse Familie Mødet	Gruppen Fællesskaber	Underkastelse Skæbne Forsyn
Virkelighedsrum	Krop Sanser Bevidsthed	Stue Hjem Mødeplads Medier	Samfund Arbejdsplads Foreninger Sted – egn	Univers Rummet
Kommunikationsform	Monolog Tænkning, tanker Forståelse Refleksion Vilje – kreativitet Action	Dialog Sprog-spil Koder Forståelse Tegn Reaktion	’Multilog’ Koder, sprog, forståelse Evaluering Medier Reaktion	Tolkning Stumt tegn Bøn Skæbenedslag Ritualer
Oplevelse, affekt, sansning	Fantasi Refleksion Lyst, modvilje, Magt/afmagt Sansning Drømme	Fortælling Empati Sympati Antipati Kærlighed – had	Fælles mål Holdfølelse Pionerånd Team spirit	Mystik Religion Visioner
Mening	Eksistentielt Individualitet Sansning	Kærlighed Solidaritet Eros og agape	Almenvellet Utopier	Livstydning
Gyldighed	Mening, tolkning Ærlighed Selverkendelse	Sandfærdighed	Enighed/ uenig Sandhed, mål, fremtidsmål	Tillid/tro Sandhed

6

Figur 1 (Ebbensgaard:13)

Her viser skjemaet oss et lite innblikk i at sansing og mening *er avhengig av kropp, rom, møtet, kommunikasjonsform og tiden* (Ebbensgaard:13), med henvisning til det nettopp nevnte sitat fra Strasi. Ebbensgaard har i sin skjemativering hentet inspirasjon fra Jürgen Habermas hvordan relasjoner kan påvirke meningens karakter, samtidig som hun også ser på sansningens bevegelse, – i generelle vendinger, hva trekkes sansningen mot, og hvilken sansing som driver oss.

Organisasjonskultur

Kultur kan defineres som ”en spesiell livsform eller livsstil hos et folk eller fellesskap” (Hatch 2001:230) Min definisjon på organisasjonskultur i denne avhandlingen ligger tett opp til Siehl og Martin’s (1984) definisjon:

”...organisasjonskultur kan oppfattes som det limet som holder en organisasjon sammen gjennom et meningsmønster som deles av medlemmene. Kulturen fokuserer på de verdier, overbevisninger og forventninger som medlemmene er sammen om.” (Hatch 2001:231)

Vi vil se i avhandlingen at Teori U bygger hovedsakelig mye av sin ide på det humane organisasjonsperspektivet,⁷ hvor fokuset ligger i de menneskelige relasjoner der det sosiale og det psykologiske behov spiller inn på organisasjonene. Den menneskelige faktor spiller en stor rolle i dette perspektivet, hvor menneskets følelser, behov, holdninger, evner etc. blir i varetatt, for på den måte skape et godt arbeidssted hvor de ansatte er fornøyd og inspireres til å yte mer. Effektiviteten blir dermed et resultat av den menneskelige trivsel i organisasjonen. Bolman og Deal (1998) kaller denne ide som springer ut av psykologien for ”Human-resource” perspektivet, hvor organisasjonen da blir sett på som den ekspanderte familie. (Gran & De Paoli 2005:80f)

I 1957 fikk Herbert Simon nobelprisen i økonomi, han hadde satt fram tesen om ”begrenset rasjonalitet”. Det vil si han tok et oppgjør med den rasjonelle organisasjonsperspektivet hvor man så på mennesket som et rasjonelt individ som kunne håndtere informasjon og beslutninger på et rasjonelt grunnlag. Denne oppdagelse igangsatte en åpnere ide om et mer dynamisk organisasjonsliv hvor prosesser og organisasjonens ytre og indre liv ble inkludert i organisasjonsteorier. (Gran & De Paoli 2005:82) Med bakgrunn i det historiske oppgjør, så kan vi i dag bære frukter av at estetikken og sansene fikk entre organisasjonene både i teori og i praksis. Det symbolske organisasjonsperspektivet er et eksempel på dette; organisasjoner blir sett på som kulturer der det er ”ritualer, seremonier, historier, helter og myter som driver organisasjonen og

beslutningene, mer enn regler, politikk og ledelsesautoritet.” (Gran & De Paoli 2005:85) Det vil også si at organisasjonskulturen spiller en stor rolle i dette perspektiv, fordi det er menneskene i organisasjonen som har en viktig funksjon for organisasjonen – hva slags verdier og normer ligger til grunn for deres handling, og hvordan dette forplanter seg videre i organisasjonen. Schein (1992) satte opp ulike nivåer for hvordan vi kan analysere og forstå organisasjonskulturen på, blant annet så viser han at på det nivået som ligger dypest befinner våre grunnleggende formodninger seg; for eksempel gjennom de skriftlig uttrykte strategier og mål. Når det gjelder artefakter, så ligger de i følge Schein på det mest synlige nivå av kulturen i organisasjonen. Artefakter er det sansbare; representert i form av ”arkitektur, kontorbygg, språk, teknologi og produkter, kunst klesstil, interiørdesign, møbler, myter og historier.” (Gran & De Paoli 2005:83) Gagliardi har en mer utvidet forståelse av artefakt, i det han også i tillegg tilfører handlingen:

”...some (buildings and workplaces, for example) can be experienced by more than one of our senses, others (for instans, pictures) by only one of them; the presence of some is a hindrance which can only be got rid of by violent and destructive action (think of the shattered statues which so often put their seal on cultural revolutions), others (liguistic labels, for example) entrust their continuance to a written document or merely to the memory of members of the organization.” (Gagliardi (1992:3)

Artefaktene kan dermed hjelpe oss til å få en større forståelse av det sansbare i organisasjonen, og på den måten i sin evne av å visualiserer ”kan artefakter fungere både som veivisere for handling og som avmerkinger og etterlevninger av en organisasjonskultur.”⁸ (Gran & De Paoli 2005:83) Hovedpoenget hos Gagliardi er at artefaktene gir gode muligheter til å oppdage organisasjonens sansende og estetiske dimensjon. Samtidig som de ansatte blir påvirket av de fysiske artefaktene siden den erfaring som ligger i sansene blir oppbygget og styrt av dette: ”På den måten argumentere Gagliardi for at artefaktene er en del av det fjerde nivået av organisasjonsmessig kontroll, som utføres ved å spille på de sansemessige forhold og premisser for handling.” (Gran & De Paoli 2005:83) Schein (1992) viser i sin modell hvordan artefaktene kan sees i henhold til virksomhetskulturen og dens utvikling (Gran & De Paoli 2005:83):

Artefakter:	Sansbare organisasjonsstrukturer og prosesser
Uttrykte verdier:	Strategi, mål og filosofi
Grunnleggende Antakelser:	Ubevisste, tatt-for-gitt forståelser, forestillinger, tanker og følelser

Figur 2 (Gran & De Paoli 2005:83)

I og med at vi har brakt artefaktene inn i organisasjonslivet og i organisasjonsfaget, har man derav også innlemmet tolkningen inn på arenaen. Fordi artefaktene kan forståelig nok lett observeres, men de er ikke like enkle å tolke – man kan derfor fort uttale hva man ser, men ikke alltid betydelsen og meningsinnholdet. For å få en mer forståelse av dette, må man altså kikke nærmere på de underliggende verdiene og normene i organisasjonskulturen: To perspektiv utpeker seg her, det funksjonalistiske perspektiv (Schein 1992) og det symbolske organisasjonsperspektiv (Gagliardi 1990), som vi nettopp har streift innom. Det som skiller disse to perspektivene er at det funksjonelle legger vekt på hvordan lederen er en medskaper av kultur i organisasjonen, ved at det utfolder seg et samspill mellom kultur og ledelse. Dette perspektiv så vil organisasjonskulturen være et redskap for å nå de forventede økonomiske resultater - altså et instrumentelt syn. (Gran & De Paoli 2005:84) Kultur er her noe virksomheten *har*, altså en variabel ledelsen kan manipulere for å oppnå de resultater de ønsker. (Christensen et al 2010:61) Hvor det symbolske perspektivet har et mer antropologisk rettet blikk, hvor det å studere organisasjonskultur ”er et mål i seg selv”. Organisasjonskulturen kan dermed gi oss kunnskap om den tid vi lever i og om de mennesker som lever i denne tiden.(Gran & De Paoli 2005:85) Det vil si at kultur vil være noe en virksomhet *er*. (Christensen et al 2010:59)

Ledelse

Hvis vi betrakter et tradisjonelt modernistisk ledelses perspektivet har det vært preget av effektivitet, hvor de ansatte helt essensielt er brikker i et system som skal effektivisere virksomheten, den kunnskap som er hos de ansatte vil være basisen for effektiviseringen, og ligger da innenfor en rasjonell og teknisk kunnskap. De menneskelige trekkene, som emosjonell kunnskap, blir ofte sett på som variabler som kan kontrolleres. (Schiuma 2011: 22ff) I denne avhandlingen vil Ikke fokuset ligge på at de ansatte er maskinelle komponenter, men aktører som med deres følelser og tenkning former og påvirker aktiviteten i virksomheten. Man kan definere ledelse på forskjellige måter, noe som også i dette tilfellet gjør det viktig å avklare mitt bruk av begrepet. De fleste definisjoner av begrepet rommer denne versjonen:

Leadership is a process whereby an individual influences the group toward the attainment of desired group or organizational goals (Hollander 1985:485).

Denne setning er brukbar, i det jeg tar utgangspunkt i at ledelse er en prosess, og derav ikke personifisert. Ledelse sett fra dette perspektiv behøver dermed ikke utføres av en

formell leder, men at definisjonen åpner opp for muligheter til at ledelse utføres av andre uformelle ledere i gruppen. Samtidig så viser definisjonen at den aktuelle leder har en form for legitimitet i gruppen, det vil si det er en form for dynamikk hvor gruppen enten godtar lederens påvirkninger – lederen har legitimitet, eller at de går i mot lederens beslutninger – det vil si ingen/ lavere legitimitet hos lederen. Det som er interessant her er faktisk at den påvirkningskraft og makt som lederen stiller med er avhengig av gruppen. At det faktisk er et *forhold* mellom dem, som ligger i den interaktive handling. Hvis vi nå trekker definisjonen enda litt lengere, hvor Yukl (1998) ser på ledelse som en:

... influence processes affecting the interpretation of events for followers, the choice of objectives for the group or organization, the organization of work activities to accomplish the objectives, the motivation of followers to achieve the objectives, the maintenance of cooperative relationships and teamwork, and the enlistment of support and cooperation from people outside the group or organization. (Deanne & Koopman, 2011)

Det vil si at Yukl i tillegg setter omgivelsene som en faktor til å påvirke ledelsesprosessen, og hvor han derav også ser på relasjoner som et viktig moment. Går vi videre til Scharmers bruk av begrepet leder i Teori U: ”I refer to all people who engage in creating change or shaping their future, regardless of their formal positions in institutional structures”. Lederrollen i Teori U kan her kanskje lyde litt voldsom i det lederen skal kunne håndtere problemstillinger som både er sosial komplekse, dynamiske og fremvoksende, i det de skal forme fremtiden. Men Scharmer skriver utførlig om denne prosess, og som jeg vil gå grundig igjennom i neste kapittel for hvordan en leder kan lede i henhold til dette.

Jeg må understreke at man vanligvis skiller begrepet ledelse fra begrepet management. Jeg vil i denne avhandlingen ligge innenfor ledelse fordi ledelsesperspektivet er iboende en visjon for virksomheten, og i denne oppgaven ligger emnet innenfor en langtids tenkning for virksomheten. Kotter gir en god beskrivelse på forskjellen mellom ledelse og management:

Management is more formal and scientific than leadership. It relies in universal skills such as planning, budgeting, and controlling. Management is an explicit set of tools and techniques, based in reasoning and testing that can be used in a variety of situations. Leadership, in contrast to management, involves having a vision of what the organization can become. Leadership requires eliciting cooperation and teamwork from a large network of people and keeping the key people in that network motivated, using every manner of persuasion (Kotter, 1990: 16).

Utsagnet ”Å lede gjennom å følge” som Lars Klemsdal bruker i sin bok ”Hva trenger vi ledere til?” er et utsagn som passer veldig godt til denne avhandlingen. Han viser til at den

metaforisk kan ses på som den argentinske tango, en improvisasjonsdans som viselig ble utviklet av menn i Buenos Aires i slutten av det 19. Århundre. Bilder som skapes hos meg, ved at man visualiserer gjennom denne metaforen, er de ledere som klarer *seeing*, *sensing* og *presencing*⁹ med de ansatte og med omgivelsene rundt: Fordi, dansen har noen grunntrinn og bevegelser, men er først og fremst basert på improvisasjon under dansen. Utfører man kompleksiteten ved dansen på en elegant og dyktig måte, er man en god fører som fanger opp og gir gode signaler underveis til den ledede. Man må derfor i dansen både se og sanse – være sansende for hva som kommer. For i den argentinske tango danser man sjelden med faste partnere, for noe av poenget er at dansen er at den blir en åpen prosess mellom to ukjente mennesker – mens det kjente blir hvordan de fører ses på: ”Føreren initierer bevegelsen i følgerens hjerte. Følgeren flytter foten til side i den retning hjertet angir, og føreren følger følgerens hjerte gjennom å overføre vekten sin, fra sin ene fot til den andre, slik at de to partnere forblir samlet gjennom bevegelsen.” (Klemsdal 2013:204)

Å sanse med hjertet, og være i dialog og samhandling med sine indre og ytre omgivelser, vil i denne avhandlingen være én av de viktigste egenskaper en leder kan ha. Når du sanser med hjertet så vil man kunne sette seg i den andres sted: Førerens største oppgave er å få til et gjensidig samspill mellom de to dansede, å vise tydelig utgangspunkt for hvordan den ledede skal bevege seg – og ikke minst at den ledede tar seg god ut på dansegolvet. Hvor de dansede beveger seg er avhengig av det som skjer mellom dem. Klemsdal argumenterer for at det er ”å etablere rommet, med tydelige signaler og ledertråder, og deretter sørge for samarbeidet når det gjelder iverksettelsen av dette rommet, det vil si å følge sin partner i sitt forsøk på å tolke det rommet føreren har bidratt til å sette opp,” som faktisk er hva vi i dag trenger ledere til i virksomhetene. Grepene og begrepene vil så være kommunikasjon av bevegelser og bevegelsesmønstre. (Klemsdal 2013:204f)

Jeg vil nå presentere hovedteorien min for denne avhandling, Teori U ved Otto Scharmer:

Teori U

...I mean that the idea of art has to be changed. And you have to look for the spring point, where the creative principle begins. Art as it's now understood is a special kind of creativity; there are others, like philosophy or electricity. But it's very simple to see that all these activities are necessary for (designating) things in the world. An electrician, a physicist or a doctor has to form the problems he finds in the world, yes? But if you want to provide a fundamental analysis of these problems, you have to develop a special kind of consciousness-science. And then you find that the human body isn't only located in a physical context, that he isn't only incarnated in the physical world between birth and death... ..his thinking springs from another source... .. and I am saying that artists working in the West and East and Far East, cannot arrive at a good result unless they look first to the point from where creativity springs. And you see culture related to freedom, because culture implies freedom. There can be no repression from any point.¹⁰

- Joseph Beys 1973

I 2007 utgav Otto Scharmer boken Teori U. U modellen som boken handler om, er en prosess som henter sin empiri fra caser og intervju som danner grunnlaget for teorien. Teori U blir dermed en teoretisk beskrivelse av prosesser som inneholder endringer, problemløsning og et nytt syn på virkeligheten. Det som er unikt med Teori U er at den går dypere i hva man kan kalle en skapelsesprosess enn de fleste andre teorier, noe som også gjør den interessant i denne avhandlingen. Den signaliserer en ettertenksomhet som gjør den komparativ med den estetiske prosess – en dypere og mer helhetlig forståelse av virkeligheten.

I denne avhandlingen vil Teori U bli presentert med henblikk på ledelse og virksomheter, hvor jeg anser U prosessen som interessant fordi den aktiverer ulike kommunikasjonsformer både individuelt og kollektivt. Som Austin & Devin skriver ” An artful manager operates without the safety net of a detailed specification, guiding a team or organization when no one knows exactly where it's going.” (Austin & Devin 2003:xxiii) Dette er et viktig poeng, som gjør at ikke alle virksomheter er rustet for kunst og Teori U (les her: en total gjennomgang av U prosessen). For som jeg vil vise i drøftingsdelen så må virksomhetene tørre å gi slipp på den totale kontroll for å gi rom for at menneskene i virksomhetene kan åpne opp for sine kreative sider, og menneskene på sin side igjen må tørre å ta steget inn i det sansende.

Presencing modellen som jeg nå vil presentere visualiserer teoretisk en transformasjonsprosess. Scharmer skiller mellom to typer kilder som gir læring i organisasjoner, den ene er at man lærer fra *fortiden* ved at man reflekterer over erfaringer man gjør seg. Denne lærdom kjenner de fleste til, det er her vi henter kunnskap til metodelære og hva som gjør seg best i organisasjonslære. Dens sekvens baserer seg på

handle-observere-refleksjon-design-handle. (Scharmer 2009:56) Den andre kilden til læring, er *å lære fra fremtiden som den kommer*, denne lærdommen poengterer Scharmer har et stort utviklingspotensial på grunn av våres uvitenhet om denne læringsformen. (Scharmer 2009: 7) I denne avhandlingen vil jeg konsentrere meg om denne form for læring, og det er hva presencing modellen handler om, *presence*, være helt tilstede i nåtid, og *sensing*, sanse, – ”it means to sense, tune in, and act from one’s highest future potential – the future that depends on us to bring it into being.” (Scharmer 2009:8)

Jeg vil gjøre leseren klar over at i denne gjennomgangen inkluderer jeg teorier som Scharmer selv har implementert i sin teori. Andre teoretiske perspektiver som jeg har benyttet meg av i denne presentasjonen, men som ikke Scharmer selv bruker, er hentet fra Charles Taylor (Scharmer bruker Taylor i meget begrenset grad), Lotte Darsø og Lars Klemsdal:

Charles Taylor’s filosofi vil representere innrammingen av denne avhandlingen. Taylor er en av de største filosofiske tenkere i vår tid. Hans tese om at mennesket er selvskapende, og at vi faktisk *er* vårt sosiale liv, og at dette sosiale liv avhenger av verdiladede sammenhenger, ser jeg som en god plattform til Teori U. Fordi Taylor setter følelseslivet som noe helt unikt menneskelig – og på den måte gjør oss i stand til å forstå ”hva det er å være et menneske”, det vil si ”å skape et individualisert og autentisk selv i første person” . (Nyeng 2004:82f)

Lotte Darsø har i mange år forsket på Teori U og Artful creation, og har dermed skaffet et godt empirisk grunnlag fra praksisfeltet.

Lars Klemsdal tar opp emnet ledelse i forhold til å lede gjennom situasjoner i virksomhetene, hvor lederen og medarbeiderne utvikles gjennom handling- og samhandling. Denne form for ledelse er helt elementær i Teori U fordi du som leder skal både kunne betrakte andre fra de andres øyne, og hvor man så co-orienterer oss i forhold til de konkrete situasjoner. Det vil si at man da også må være helt til stede i nåtiden for å få de høyeste mulig fremtidspotensialet inn i situasjonene og i virksomhetene.

Det blinde punkt:

Representerer det stedet hvor våres handlinger utløper fra, stedet ligger *i oss*, eller *omkring oss*, og er basen for hvor våres intensjoner og bevissthet oppstår. Det blinde punkt ”er en usynlig dimensjon av våres sosiale felt, av våres hverdags erfaringer i sosial interaksjon.” (Scharmer 2009:6) I det blinde punkt ligger grunnideen for den transformative forandring,

kilden for våres tanker og handlinger. For å billedliggjøre det blinde punkt bruker Scharmer en metafor om kunstnerens arbeid, og hvor han setter opp tre perspektiver:

1. Fokus på *objektet* som er et resultat av den kreative prosess, eks bilde
2. Fokus på *prosessen* av malingen
3. Observere kunstneren i det hun står foran det *blanke lerret*

Det vil si at vi kan se på kunstverket *etter* det er laget, mens prosessen *pågår*, eller *før* kunstneren starter. I den siste vil da dimensjonen for kilden ligge. Scharmer overfører så dette til lederskap, hvor han trekker frem tre perspektiver på lederens arbeid:

1. Hva gjør lederen
2. Hvilke prosesser bruker lederen
3. Hvilken kilde opererer lederne i fra (Scharmer 2009:6)

I følge O'Brien ved Hannover Insurance så vil den *indre tilstand* til den som intervener være avgjørende om intervensjonen blir en suksess. Så på bakgrunn av denne kunnskap så er det ikke bare *hva* en leder gjør, eller *hvordan* han gjør det, men det som blir avgjørende er lederens *indre forhold* – lederens indre kilde hvor handlingenes opprinnelse ligger (Scharmer 2009:7) Denne indre tilstand som er *kilden* til individets bevissthetsnivå – er altså det *blinde punkt*. I det sosiale felt må vi dermed sammenflette den usynlig dimensjon med den synlige; hva vi ser, sier, gjør, kobles med den indre dimensjon; oppmerksomhet og intensjon. (Scharmer 2009:10) For som Scharmer understreker omfatter det blinde punkt i virksomhetene både lederskapet og strukturen:

We must face the sobering fact that we, as leaders and managers, do not have a methodology for approaching the key challenges that surface in emerging complexity. We just do not know what it takes to lead effectively from "in front of the blank canvas" when the ground under our feet erodes and pulls away. (Scharmer 2009:79)

Oppmerksomhetsfelter:

"The essence in leadership is to shift the inner place from which we operate both individually and collectively" (Scharmer 2009:11) Med Scharmers bakgrunn fra gård, er han opptatt av at det finnes forskjellige lag av (field structures) oppmerksomhetsfelter. Disse feltene handler egentlig om forholdet mellom den som observerer og det som blir observert – "it concerns the quality of how we attend to the world. That quality differs depending on the 'place' or position from which our attention originates relative to the organizational boundary of the observer and the observed", disse felter danner de fire nivåer i Presencing Model:

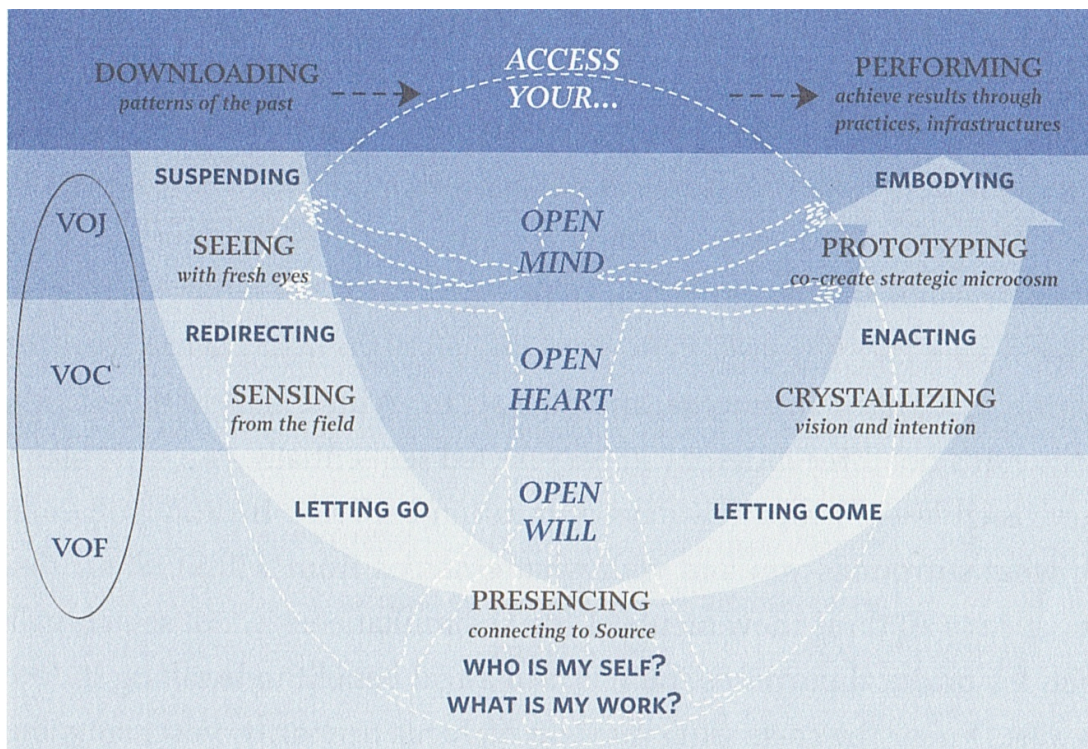
1. *I-in-me*; det jeg ser baserer seg på min vanemessige måte å se tingene på

2. *I-in-it*; det jeg ser når jeg åpner opp for mine sanser og oppmerksomhet
3. *I-in-you*; det jeg ser når jeg sanser med hjertet (empatisk)
4. *I-in-now*; det jeg forstår fra *kilden* av min væren, det vil si *jeg er tilstede*

med en åpen vilje. (Scharmer 2009:11)

Hvis vi nå ser på U'en metaforisk, så vil 1 være som å betrakte sine omgivelser med gardinene trukket for. 2 vil man trekke fra gardinene, men man vil fortsatt betrakte utsikten fra rommet. I nivå 3 har vi gått utenfor – vi blir en del av verden som vi sanser. 4 så er man helt tilstede, man er i kontakt med seg selv og verden. Man er i stand til å handle i nuet som en del av et fellesskap, ut i fra ens høyeste fremtidspotensiale. For igjen å overføre dette til virksomheten, så vil nivå 1 og 2 være hvor man som leder 'står utenfor' og betrakter og *styrer* de ansatte i virksomheten. Nivå 3 og 4 er man 'innenfor', man er en del av et fellesskap og *ledelse* blir mer en naturlig utøvelse. De fire strukturene av oppmerksomhet, kan også sees i forhold til hvordan vi lytter:

1. *Downloading*; man lytter med en intensjon hvor man gjentakende bekrefter sedvanlig vurdering; det vil si man lytter med en automatikk, fordi samtalen bekrefter bare det du allerede vet.
2. *Objekt-fokusert lytting*; man lytter med en oppmerksomhet til fakta, med fokus på hva som skiller seg ut fra det du allerede vet. Altså en form for datainnsamling (eksempel en vitenskapelig lytting).
3. *Empatisk lytting*; vi engasjerer oss i dialogen ved å skifte oppmerksomhetsfelt til den andre personen. Denne egenskapen kan utvikles, i likhet med andre menneskelige egenskaper, men for å utvikle denne må vi aktivere en annen kilde av intelligens – en intelligensen som ligger i *hjertet*. Ved de to første måter å lytte på, er vi bundet av *mental-cognitive organization* som Scharmer kaller det, det vil si at vår rasjonelle tenkning setter bånd på hvordan vi skal lytte. Når vi så åpner opp for en empatisk tenking får vi et persepsjonsskifte, vi glemmer vår egen agenda og begynner å se verden gjennom de andres øyne.
4. *Generativ lytting*; Vi lytter nå med et åpent hjerte og en åpen vilje – og er i nuet hvor vår største muligheter for fremtiden vil komme. Eksempel som Scharmer trekker frem; "I can't express what I experience in words. My whole being has slowed down. I feel more quiet and present and more my real self. I am connected to something larger than my self." (Scharmer 2009:12)



Figur 3 (Scharmer 2009:43)

Psykologiske barrierer

For å muliggjøre U prosessen må vi være i stand til å takle tre psykologiske barrierer:

1. *Voice of Judgement*
2. *Voice of Cynicism*
3. *Voice of Fear*

På nivå to i U'et søker man et åpent sinn hvor man kan observere, det vil si man må klare å slukke for den *dømmende indre stemmen* som har en automatisk vurderende og stillingstagende posisjon. Her ligger det en innstilling til at man ikke skal sensurere for tidlig frembringelsen av ideer, det vil si at man kan sette opp retningslinjer for idestrømningen innenfor et gitt tidspunkt der for eksempel; alle ideer er gode – og at man derfor ikke tillater å stoppe strømmen av ideer som kommer. (Darsø 2011:137) På nivå tre, kan den *kyniske stemmen* blokkere for et åpent hjerte, i form av at man følelsesmessig distanserer seg. En følelsesmessig distanse i forhold til emnet kan i noen tilfeller være bra, men ikke i tilfeller der hvor du søker å komme ned i U'et. Da vil en kontekst iboende sensitivitet og respekt være fruktbar for en tilstand hvor man åpner seg opp og gjør seg selv sårbar. (scharmer 2009:43) På fjerde nivå kan det komme en *fryktens stemme* i form av angst, som hemmer prosessen av en åpne vilje. Angsten kan komme av en frykt for det ukjente, eller at vi faktisk er redd for å forlate det gamle. Det å overvinne denne *fryktens*

stemme kan være veldig sjokkerende og opprivende fordi den gjør noe med vår eksistensielle oppfattelse: "...meeting and dealing with that voice of fear is the very essence of leadership: to facilitate the letting go of the old "self" and letting come the new "self". Then we can step into another world that only begins to take shape once we overcome the fear of stepping into the unknown." (Scharmer 2009:43)

Med denne bakgrunn vil jeg nå gå stegvis igjennom de 4 nivåer i Presencing model:

Presencing model

Downloading

I nivå 1 hvor downloading ligger, er atferdsmønsteret vårt representert. Man kan gå direkte fra downloading til performing, noe som også mange virksomheter gjør, fordi det kan oppleves som en 'paradistilstand'. Det vil si man vil ha frem et arbeidssystem, hvor menneskene arbeider etter en oppskrift, og som i tilfeller skaper fordeler for 'meg' som leder. Man vil her som ansatt handle innenfor de gitte rammer – og aksepterer disse; - muligens fordi de skaper trygghet, - trolig fordi ledelsen ber oss om det, - og kanskje fordi vi kan gjøre det vi alltid har gjort. Med andre ord repetere fortiden. (Scharmer 2009:120f) (Her må det nevnes at grunner til at veien 'ned i U'et' kan fortone seg lang og uoppnåelig for mange virksomheter, kan komme av, direkte og indirekte, til alle de forsøk på å omforme virksomheter og andre sosiale enheter til "blinde og lydige vesener" i forhold til en forhåndsbestemt vilje.) Sagt med andre ord man unngår å gå dypere ned i de myke verdiene. Chris Argyris kaller de kreftene som motarbeider produktiv dialog og diskusjon for *defensive rutiner*. Disse defensive rutiner er samhandling basert på det vanen, som beskytter oss fra det som skremmer oss, nemlig – forlegenhet og dagliglivets trusler. Disse defensive rutiner forhindrer oss dermed i å lære. Vi 'glatter gjerne over' eller 'snakker ut' uten å ta det innover oss. I følge Scharmer sin samtalestruktur så taler vi her ut i fra det de andre gjerne vil høre. Høflige rutiner, tomme fraser, et autistisk system (jeg sier ikke, hva jeg tenker). Downloading blir dermed en handling som foregår på et overfladisk nivå. Begrepet er hentet fra computerverden, og betyr det samme; kopiering uten bearbeidelse. Det er en høflig samtale, hvor folk forsøker å leve opp til det, der forventes av dem. Det tales om likegyldige ting, og man lytter kun for å få bekreftet sine egne vanemessige forestillinger. Ingen sier hva de innerst inne mener. (Darsø 2011:153) Senge mener derfor at disse defensive rutiner bærer på uante potensialer for å fremme læring – vi må bare "...lære å slippe ut den energien som de inneholder." (Senge 1991: 240) Hvis vi eksempelvis skal beskrive dette stadiet som på mange måter representerer stillstand av energi, så skriver Darsø at mange virksomheter velger å bruke PowerPoint-presentasjon. PowerPoint har den egenskap at den bare aktiverer det analytiske og intellektet hos betrakterne, og på den måte blir en PowerPoint presentasjon både rask og tidsbesparende for lederne. Problemet, som Darsø påpeker, er at ved bruk av PowerPoint oppstår det gjerne en enveis informasjonshandling, der det ofte blir liten tid for refleksjoner og dialoger rundt temaet. Det vil si det oppstår; *kollektive monologer*. (Darsø 2009:137) Når man befinner seg i en sådan kollektiv monolog, så lytter man ikke til hverandre, men man

er mer interessert i få utløp for sine egen tanker og erfaringer. Kollektive monologer gir derfor sjelden fruktbare resultater. (Darsø 2009:149) Scharmer understreker downloading'en sin defensive natur gjennom filosof Paul Watzlawick ord, der han beskriver hvordan vår mentale konstruksjon blir projisert inn i verden:

"A man wants to hang a picture. He has a nail, but no hammer. The neighbor has one so our man decides to borrow it. But then a doubt occurs to him. 'What if the neighbor won't let me have it? Yesterday he barely nodded when I greeted him. Perhaps he was in hurry. But perhaps he pretended to be in a hurry because he does not like me. And why would he not like me? I have always been nice to him; he obviously imagines something. If someone wanted to borrow one of mine tools, I would of course give it to him. So why doesn't he want to lend me his hammer? How can one refuse such a simple request? People like him really poison one's life. He probably even imagines that I depend on him just because he has a hammer. I'll give him a piece of my mind.' And so our man storms over to the neighbor's apartment and rings the bell. The neighbor opens the door, but before he can even say 'Good morning', our man shouts. 'And you can keep your damned hammer, you oaf!' (Scharmer 2009:121)

Om vi overfører dette eksempelet til virksomhetene, så vil virksomhetene fungere ut i fra hvordan vi mennesker er med på å kreere dem. Som Senge skriver "Thought creates organizations, and then organizations hold human beings prisoner." Eller i følge Bohm, "Thought creates the world and then says 'I didn't do it.'" (Scharmer 2009:54) Denne sterke påvirkningskraften som tanken har, hvordan kan man så vende den til å bli en ressurs for oss – i stedet for å la oss forbli i downloadingen og dens feedback loop. Bohm mener at vi bedre må "reflekterer over at tanken gir oss en 'representasjon' av det vi erfarer. 'Representasjon' er et dekkende ord her, fordi det sier nettopp 're-presentasjon', det vil si det presenterer på ny. Dermed kan vi si at persepsjon 'presenterer' noe, og at tanken 're-presenterer' – det vil si presenterer persepsjonen på ny i en abstrahert form." (Bohm 2010:95) I tilfellet over vil vedkommende sitt møte med naboen dagen før være en persepsjon, han tenkte kanskje ikke så mye over møtet i øyeblikket, men når tanken dagen etter begynner å representere i forhold til en ny situasjon igangsetter den en prosess, som er vel og bra, men problemet ligger ikke i prosessen, men i at tankeprosessen er låst, som en gordisk knute, og at man faktisk ikke er klar over at *det* i det hele tatt skjer. Det samme kan skje i en samtale hvor når den ene personen snakker, vil den som lytter forme representasjonen av det som blir sagt. Den beskrivelsen som den lyttende fanger opp, blir oppfattet som en persepsjon i hennes hode. Det er ikke det samme som hun ser eller hører, men en abstraksjon av dette. Man hefter seg så med det som er mest interessant uavhengig av den opprinnelige persepsjonen, og hvor man så kontinuerlig skaper representasjoner. (Bohm 2010:95) I virksomheter vil det samme problem oppstå som i privatlivet, fordi vi er

i en konstant kommunikasjonsprosess med andre mennesker i og utenfor virksomheten: Scharmer viser til fire læringsbarrierer som han mener holder oss innenfor loopen av downloading:

1. *Not recognizing what you see (decoupling perception and thought)*
 2. *Not saying what you think (decoupling thinking and talking)*
 3. *Not doing what you say (decoupling talking and 'walking')*
 4. *Not seeing what you do (decoupling perception and action)*
- (Scharmer 2009:126)

Ved første barriere så glemmer man som leder å løfte blikket opp fra ens egne ideer, og faktisk se om det samsvarer med virkeligheten som *er* i virksomhetens indre samt det eksterne miljø. Den andre barriere ligger i at de ansatte er redd for å si i mot deg som leder om de ikke er enig, så i stede holder de munn (i alle fall i forhold til ledelsen), utfallet blir at virksomheten slutter å lære av sine egne erfaringer, og hvor man da gjerne får en gjentakende loop av feil som oppstår i virksomheten. I den tredje barriere snakker ledelsen bare, og gjør ikke det de sier de skal gjøre. For eksempel når en ansatt faktisk handler i forhold til det en leder har snakket om at man skal gjøre, men som ikke transformeres til aksjon, så føler den ansatte gjerne at hans engasjement og energi er bortkastet. Og igjen, ender ofte slike situasjoner i frustrasjon. Den siste barriere viser at man ikke har innsett at man faktisk har skapt den situasjon man er i; nemlig nedsatt læringsevnen i virksomheten. (Scharmer 2009: 126ff)

Klarer man så å stoppe downloading i virksomheten, vil man kunne gå videre ned i U'et, og det fører oss til neste kognitive område:

Seeing

I denne fase har vi klart å stoppe downloadingen – vi begynner å *se*. Hvordan fremtrer verden for oss? Innenfor fenomenologien vil man si at det vi ser – *er den eneste virkelige verden*. (Zahavi 2004:14) Ingen bakenforliggende verden, som representerer én sann virkelighet, vil være aktuell. For i en slik to-verdenslære vil det jo foreligge et skille i hvordan verden er for meg, og hvordan den er i seg selv. Det man mener gjennom et fenomenologisk perspektiv er ikke at man finner to adskilte verdener, men at det faktisk finnes et internt skille i hvordan ting fremtrer for oss – hvordan *ser* vi når vi betrakter med et vanemessig raskt blikk, og hvordan *ser* vi under de beste forutsetninger og omstendigheter. (Zahavi 2004:15) Det som er hovedanliggende hos Scharmer er at vi må virkelig *se*, ikke bare se ut i fra gamle vaner eller forhånds fortolkninger. Scharmer trekker

frem eksempelet om Goethe versus Newton, hvordan Goethe oppdaget fargene i lyset ved å skift plass fra hvor hans oppmerksomhet opererte fra (Newtons skrifter), til å finne en ny kobling mellom det observerte og observatøren. Scharmer overfører så denne metaforisk til organisasjonen;

”shifted from the center of his organization – that is, inside his world of habits and routines – to the periphery, that is, right at the edge of his organizational boundary (...) From there he was looking out of the window of his organization onto the world that presented itself in front of him.” (Scharmer 2009:130)

For å eksemplifisere *å se* med et dagligdags tilfelle, er at når du treffer en venn i gaten, så gjenkjenner du han rimelig raskt, men i etterkant kan man lett oppdage at man har vanskelig for å beskrive hvordan han egentlig så ut – hva slags klær hadde han, hvordan var håret etc. Vi har altså her ikke forflyttet vår betraktningsmåte, men med en gang du begynner å se annerledes, vil du evne til å skape en ny virkelighetsforståelse – man skaper en kognitiv utvikling: Hvordan vennen din beveger seg og forholder seg til omgivelsene, og hvordan jeg så møter han. Det vil si at det er blikket som skaper verden – og en selv. Det vil dermed si at det er i fra *hvor* vi ser som reflekterer våres holdning - det vil si at etikken på den måte ligger i blikket: ”...det at have et kompetent forhold til sig selv og sine omgivelser innebærer en mangesidet viden – en evne til at vurdere helheder – som gør individet til noget unikt, umisteligt og dermed også med en moderne form for værdighed...” (Nyeng 2004:136) Det vil si at man som leder i en virksomhet stiller med et åpent sinn, hvor man ikke som i downloadingen stiller med høflige fraser, men her tørr å si sin mening; ”speaking from what I think.” (Scharmer 2009:273) Ut i fra Scharmers samtalestruktur vil det da skapes en skarpere samtale, men hvor man også har en formell forståelse for hverandres ulike perspektiver. De ulike meninger blir på denne måten synliggjort, og som lytter ’siler’ man gjennom fakta. Samtalen i *seeing* tar med andre ord en vitenskapelig vinkling hvor man lytter med en nysgjerrighet for ny viten, og man kan si at dens taleform ligner debatt – ”hvor jeg taler ut ifra det jeg tenker”. (Darsø 2011:152) Scharmer henter inspirasjon fra Schein da han skriver at lederens primære jobb er ”to enhance the individual and systemic capacity to see, to deeply attend to the reality that people face and enact. Thus the leader’s real work is to help people to discover the power of seeing and seeing together.” (Scharmer 2009:136) Scharmer setter opp fire prinsipper for hvordan man kan utvikle en kollektiv evne til å *se*:

1. **Krystallisere intensjonen** – man samles om et formål, hvor alle gir sine individuelle ideer om den ultimate hensikten. Ved enten å skrive ned eller si det med ord,

vil det skape muligheter for å tydeliggjøre deres intensjoner. Det vil si at mennesket skal aktivt engasjere seg, ved det unngår man likegyldighet. (Scharmer 2009:131)

2. **Bevege seg inn i konteksten** – Man skal bevege seg inn i konteksten på den måte at man får mulighet til å *se* at konteksten definerer problemet. I forhold til virksomheter vil det kunne illustreres i at man ikke lenger snakker *om* kundene, men snakker *med* kundene – med dette skaper man en grobunn for en læring, som begge sider kan dra nytte av. (Scharmer 2009:131) Men denne læring kan bare skape vekst om den menneskelige kommunikasjonen baserer seg på gjensidig forståelse, fordi gjensidig forståelse skapes ikke ut av intet. I tilfeller hvor partene har ulik kulturell bakgrunn, utdannelse, kjønn, alder osv. må tilpasningen til hverandre bære preg av åpenhet, tålmodighet, interesse og toleranse – om kommunikasjonen skal bli fruktbar. I følge Scharmer er det viktig at ”one must stay in touch with the issue as it evolves. Without a direct link to the context of a situation (...) we can not learn to see.” (Scharmer 2009:133) Med andre ord må vi kikke nærmere på begrepet sosiale situasjoner for å få en større forståelse av det å *se* i forhold til konteksten av situasjonen. For som Scharmer skriver om *sosiale systemer* ”...are enacted by their members and in turn shape their members’ actions; all enactment takes place in a context” (Scharmer 2009:233): Sosiale situasjoner ble av Mary parker Follett gruppert i tre fundamentale prinsipper på begynnelsen av 1900-tallet:

- ”At omgivelsene jeg hele tiden reagerer på, ikke er statiske og ferdiglagde, men kontinuerlig i endring”
- ”At endringen blant oss følger av min egen måte å forholde meg til disse omgivelsene på, som vil aktivere dem på ulike måter og dermed gi dem ulike meninger”
- ”At denne aktiviteten også modifiseres av seg selv”

(Klemsdal 2013:73)

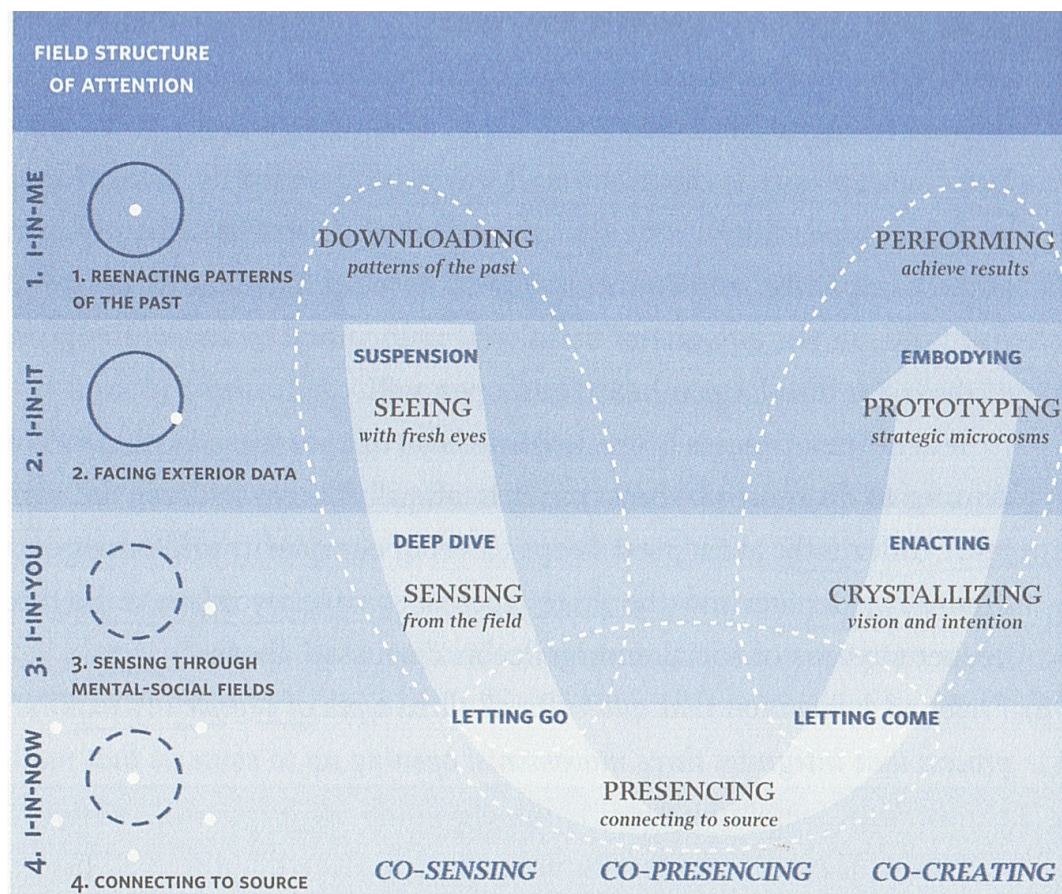
Vi mennesker er altså med på å skape situasjoner, og påvirker hvordan disse situasjoner utvikler seg. Men når vi begynner å *se* mister vi den personlige kontrollen, som downloading representerer – fordi vi beveger oss ut av det kollektivet som er skapt av det automatiske kommunikasjonsmønsteret, vi kan med andre ord bruke blikket til å påvirke situasjonene. Men denne friheten danner et moralsk ansvar skriver Klemsdal, fordi våre handlinger har konsekvenser – både på personlig og kollektivt nivå. (Klemsdal 2013:75)

3. **Suspendere dommen og koble seg til undring** er et viktig element i Scharmers Teori U, fordi det er bare gjennom undring at vi trekker fra gardinene (mønstrene av downloading) og muliggjør en betraktning av verden utenfor vår egen sfære. Undringen skaper et annet blikk; det å *se* kan være vanskelig nok for enkeltpersoner, men utfordringen er nok enda større når man prøver å få kollektivet til å *se*. Om virksomheten skal igjennom en endring, vil endringens resultat i hovedsak være avhengig av om lederen lykkes i å *se* – se realiteten og handle ut i fra det. Som Schein understreket viktigheten av i virksomhetsendringen; ”always deal with reality.” Det er gjennom at man *ser* at man vet realiteten, utfordringen består i hvordan kollektivet kan aktivere å *se*, og forbli seende. (Scharmer 2009: 134f)

4. **Dialog: Entre rommet og se sammen.** I følge Scharmer er dialog det å *se i lag*. (Scharmer 2009:135)

– Blikket kan kun skape en menneskelig virkelighet, når det er følelsesmessig ladet, og dette forudsætter, at man tilskriver objekter verdi og betydning – hvilket vi sige, at de egentlig ikke er objekter i en naturalistisk subjekt-uafhængig betydning. Først da kan menneskelige følelser opstå, og først da kan menneskelige handlinger fremstå som adækvate svar på handlingskrævende stimuli. Først da kan rationaliteten finde et reelt fodfæste. (Nyeng 2004:137)

Det er et fundamentalt trekk ved menneskene som er, *dialogisk*. Både i det å forstå oss selv, men også i det å definere vår egen identitet. Vi uttrykker oss igjennom et mangfoldig *språk* (i vid forstand). Uttrykksformene våres, som er vår identitet, lærer vi oss gjennom samvær med andre, Som Taylor skriver så er det ”ingen som tilegner seg det språket som vi trenger for å definere oss selv, alene. Vi innføres i det gjennom samvær med andre som betyr noe for oss, (...) Menneskesinnets genese er ikke ’monologisk’, ikke noe som enhver oppnår på egen hånd, men dialogisk.”(Taylor 2002:46) Taylors tenkning er her meget beskrivende til Scharmer’s eksempel om *The Patient-Physician Dialogue Forum*; hvor George med utgangspunkt om en ferietur til India kunne endre et møte som lå på et lavt energi nivå, til et møte som ga grunnlag for å skape rasjonelle forslag for aksjon. (Scharmer 2009:136-142) Og det er da vi har beveget oss inn i den sansende fase i U’et:



Figur 4 (Scharmer 2009:245)

Sensing

Når man går fra å se til å sanse så vil persepsjon vår forflytte seg til hele feltet, vi står ikke lenger innenfor å ser hva som skjer utenfor i verden, vi er nå en del av denne verdenen – og vi åpner opp for sansene. Det skjer dermed et skifte mellom den som observerer og det som blir observert, *vinduet* er fjernet – vi står ute i feltet – og vi kan bevege oss i det som har blitt en del av vårt system. Det vil si at vi inkluderer oss selv i betraktningen; ”look what we are doing to us.” (Scharmer 2009:147) Ved at vi nå stiller oss i relasjon til hele feltet, så åpner vi opp i Scharmers ord *hjertet*: ”the inversion of one’s emotions and feelings into senses for a deeper and much more profound relationship to the world” (Scharmer 2009:160) Sansingen blir dermed overgangen fra at mennesket er passivt innordnet, til å aktivisere seg – bli en deltaker. Ved å bli deltakende aktiverer man andre perspektiviske vinkler for ens betraktning, og på den måte utvides ens egen bevissthet. (Scharmer 2009:146f)

Sensitivitet:

For å forklare selve begrepet sansing, må vi innom følelsesstadiet; *sensitivitet*. Det vi så under *downloadig* var en blokkering av sensitiviteten. Her forsvarte man den vanedannende tenkningen, som resulterer i at man mister evnen til å vurdere seg selv. Fordi ”sensitivitet er å være i stand til å sanse at noe skjer, sanse måten du responderer på, subtile forskjeller og likheter. Å sanse alt dette er det persepsjon handler om. Sansene gir deg informasjon, men du må være sensitiv for å bli klar over det.” (Bohm 2010:78) Dermed kan man si at sensitivitet inkluderer sansene – men det er også noe mer. Fordi sansene er sensitive i sin reaksjon, går de dermed inn i en fortellerrolle: ”Sansene forteller deg hva som skjer, og så må bevisstheten skape en følelse av hva det ’betyr’, det som holder det hele sammen.” (Bohm 2010:78) Betydning, eller meningsinnholdet blir dermed viktige faktorer i det sensitive stadiet, for som Bohm skriver så er ”Meningsinnholdet (...) ikke statisk, det er i bevegelse, og hvis vi deler meningsinnhold, flyter den mellom oss; det holder gruppen sammen. Da er alle sensitive overfor alle nyanser som rører seg, ikke bare det som foregår i ens eget hode. Og på den måten kan vi snakke sammen.” (Bohm 2010:78)

Dialog:

Vi er dermed inne i dialogstadiet i Scharmers samtalestruktur, hvor stikkord som *åpenhet*, *interesse* og *respekt* preger samtalefeltet. Dialogen har form av en empatisk lytting og refleksive spørsmål, og springer gjerne ut i fra den oppfattelse at vi er en del av et system. (Darsø 2011:152f) Innenfor ledelseslitteraturen beskriver Senge denne tilstanden som en felles visjon – en kraft i menneskenes hjerter, som har en enorm kapasitet. Denne visjonen kan ha sitt utspring fra en ide, men den er lang mer enn en ide – og får den støtte fra flere enn en person, går den fra å være abstraksjon til å bli noe konkret. (Senge 1991:211f) Da begynner visjonen å eksistere. Man retter ikke bare lengere oppmerksomheten mot objektet – men mot helheten.

Fortolkning:

Altså har vi beveget oss inn i den hermeneutiske sirkel; at vår fortolkning og betraktning foregår i en bevegelse mellom del og helhet. Hvordan vi fortolker delene beror seg på hvordan vi fortolker helheten og visa vers. For eksempel, tenk deg en bygate; i denne gate ser og sanser streetart-artisten ideelle steder hvor hans kunst kan uttrykke seg best mulig i forhold til å bli sett, stå i relasjon til omgivelsene, kommentere samfunnet, og å få bli

stående lengst mulig før det blir fjernet. En politikvinne vil sanse i forhold til konteksten; kriminalitet, hvordan mennesker samhandler eller ikke samhandler. En sosialarbeider vil muligens bevege seg innenfor konteksten av sosiale ulikheter og livssituasjoner. Bygaten vil derfor ha mange ulike representasjoner, fordi mennesker vil ha ulike måter å *presentere* bygaten.

Kunnskap:

Man kan dermed si at gjennom praksis og erfaringer tilegner vi oss kunnskap. En kunnskap som aktivere hukommelsen og blir en del av vår forforståelse. Kunnskap blir dermed et viktig element i å forklare begrepet sansing. Vi sanser forskjellig ut i fra den kunnskap vi har. Scharmer viser til Eleanor Rosch som representerer forskjellen mellom *knowledge* og *knowing*. *Knowledge*, mener hun, ligger innenfor den konvensjonelle analytiske kunnskap, mens den andre representerer primær viten. Det vil si at der den analytiske ligger i *seeing*, er den primære viten å finne i *sensing* og *presencing*. Dette er viten som ligger i det "interconnected wholes (rather than isolated contingent parts) and timeless, direct presentation (rather than through stored re-presentations). Such knowing is 'open' rather than determinate..." (Scharmer 2009:167) Det vil si den er spontan, medfølende og i følge Rosch "it can be shockingly effective." (Scharmer 2009:168) Så langt jeg kan se ligger den nærme den kunnskap Michael Polanyi kaller *practical knowledge*, denne kunnskap får vi gjennom våre fem sanser; *syn, hørsel, lukt, smak og føle* (taktil) Polanyi delte så denne kunnskap i to; *explicit knowledge* (vitenskapelig formalisert) og *tacit knowledge* som er en taus eller implisitt kunnskap – en kunnskap vi ikke kan forklare, men som bare er der. En kunnskap vi har og er avhengig av. (Strati 2003:56) Man eksemplifiserer gjerne denne kunnskap med det å sykle, vi kan ikke helt forklare hvordan vi klarer å sykle, men kroppen balanserer sykkelen uten at vi må utarbeide en matematiske formel for vinkelen på hvor langt vi må vende kroppen for ikke å falle. (Bohm 2010:91f) Denne kunnskap er viktig, fordi den skaper grunnlag for hvordan vi skal kunne forstå den estetiske betraktningen. (Strati 2003:56)

Hvis vi nå ser på kunnskap i forhold til tenkning og følelser. så skiller man i språket mellom *tenke, tenkning* og *tanke*. Hvor *tenkning* ligger i nåtiden som innehar en sensitivitet for den aktivitet vi er i, og som igjen kan skape innsikt. *Tanke* ligger i noe som har skjedd, det er spor av hva vi har tenkt som blir til en tanke. Altså en respons fra hukommelsen – hvor tanken blir automatisk. (Bohm 2010:92) Å føle er noe vi gjør i nåtid, "følelsen er i direkte kontakt med virkeligheten." Ser vi det i forhold til hvordan vi så på å *tenke* så vil

det parallele til *tanke være noe vi har følt* – det vil si – registrerte følelser. (Bohm 2010:92) Følelsererfaringer er blant andre; *stolthet, skam, skyld, verdiladet følelse, kjærlighet*. (Nyeng 2004:80) Disse følelsererfaringer er med på ”via artikulation, (...) til at forme selvets emotionelle erfaring” (Nyeng 2004:80), og blir dermed et ledd i å forme oss som mennesker: Det vil si at en traumatisk hendelse i barndommen kan fortsatt føles ille i nåtid. Samtidig at nostalgiske følelser, som er innenfor kategorien – har følt, betyr lite i forhold til nåtids følelser, fordi de på en måte bare er kjørt igjennom systemet med en ’repeat knapp’ hvor vi ikke tillegger de så mye mer enn en stemningsrapport. (Bohm 2010:92f) Det er derfor viktig å ikke låse følelsene inn i én formel fordi ”Formulating how we feel, or coming to adopt a new formulation, can frequently change how we feel.” (Nyeng 2004:80)

Hvis vi nå går tilbake til forholdet tenkning og følelser så understreker Bohm den misledende adskillelse av tanker og erfarte følelser, hvor dens ene makt over den andre har preget vår kultur:

Men tanker og følelser er én prosess, ikke to. Begge skriver seg fra hukommelsen og i hukommelsen er alt blandet sammen. Hukommelsen påvirker den fysiske kroppen og kroppens sansning. Man kan skape stress i kroppen ved å minnes tidligere stressituasjoner. Derfor kan man ikke skille det som skjer i hukommelsen fra den intellektuelle funksjonen, den emosjonelle funksjonen, den kjemiske funksjonen, den muskulære funksjonen – denne implisitte kunnskapen er også et slags minne. (Bohm 2010:93)

Eller som Scharmer skriver fra sin samtale med Rosch: ”Mind and world are not separate.” Eller fra Taylors tenkning: ”De specifikt menneskelige – de betydningsfulde – følelser oppstår som funktion af stimuli, fortolket på en baggrund af værdiopfattelser, og får så deres kraft via den rolle, de spiller i mellemmenneskelige relationer.” (Nyeng 2004:81) Dette er dermed utgangspunkt for Scharmers *sensing; seeing with the heart* – hvor betraktningen er iboende en kunnskap som kommer fra hjertets intelligens, hvor perspektivet vi inntar favner både det individuelle og et livsperspektiv. (Scharmer 2009:161) Altså: ”Betingetheden i de unikt menneskelige følelser skyldes den refleksive og diskursive bearbejdelse, som sætter os i stand til både at fatte ”what it is to be human” og skabe et individualiseret og autentisk selv i første person.” (Nyeng 2004:83)

Kollektiv sansning:

Jeg vil med bakgrunn i dette, her presentere Scharmer’s fire grunnleggende prinsipper som aktiveres i sansningens kollektive felt, og som selvfølgelig da også er tilstede i

virksomheter. Og vi ser at disse fire prinsipper inneholder den hermeneutiske bevegelses fire momenter; *det* vi fortolker, *konteksten* fortolkningen skjer, *mellom* det vi fortolker, og hvilken *forforståelse* vi stiller med. (Gilje & Grimen 2001:153):

- Det første er *konteksten* vi er i – det tilgjengelige felt, det vil si *det fysiske rom, tidsrommet, det relasjonelle rom og det intensjonelle rom*.

- Det andre prinsippet handler om *det* vi fortolker; om å dypt dykke ned i, og bli en del av det fenomenet man studerer. For en virksomhet vil det si at man ikke bare for eksempel skal studere kunden, ei heller bare ha en dialog med kunden, nei – man må *bli* kunden. Man må dermed kunne flytte perspektivet over til kundens øyne, man blir en del av en del–helhet forståelse. Det vil si man omdirigere oppmerksomheten, som er det tredje prinsipp:

- Her er det *mellomliggende* hvor fortolkningen ligger i hvordan vi retter oppmerksomheten *from the 'object' (the individual stories) to the formative field, or 'source'* . Det vil si at vår fortolkning baserer seg på 'rommet' mellom de ulike synene; hvordan vi klarer å muliggjøre en betraktning av det kollektive mønsteret som gir opphavet til delene – og se oss selv, som observatører inkludert i dette helhetsbilde.

- Det fjerde prinsipp er å åpne hjertet, det innebærer blant annet hvilken *forforståelse* vi stiller med: "Opening the heart means accessing and activating the deeper levels of our emotional perception. Listening with the heart literally means using the heart and our capacity for appreciation and love as an organ of perception. At this point, we can actually see with the heart." (Scharmer 2009:147ff)

Det vil si at i det kollektive felt for sansningen så vil man få en bevegelsen mellom subjektet og det intersubjektive. Hvor vi må være klar over oss selv samt vår og andres rolle i konteksten. Vi må åpne opp for relasjoner til den vi fortolker – en omdirigering av vår oppmerksomhet; hvor "intention, body and mind become integrated together," (Scharmer 2009:149) altså et blikk som rommer *erfaring, kunnskap, tanke, følelse og praksis*. Og som gir oss mulighet til å få en større forståelse om helhet og delene.

Scharmer presenterer i sin bok Teori U et skille mellom to typer helheter som ligger i hvert sitt forskjellige kunnskapsfelt: Den ene er *counterfeit whole* hvor det er den intellektuelle tanke som abstraherer; hvor man går fra delene til et overblikk, det vil si man da oppnår en helhet som er abstrakt – fordi vi zoomer utover. Begrepet av helheten blir dermed *nondynamic*. (Scharmer 2009:158) Den andre type helhet er det *authentic whole*, her er det en kognitiv aktivitet som ligger i det intuitive: ... "moving right into the concrete parts" in

order to encounter the whole – that is, by diving into the concrete experience of the particulars.” (Scharmer 2009:158) Med andre ord en tilnærming med fokus hvor helheten er presentert i delene. Og det er denne tilnærmingen som er interessant i denne avhandlingen, og som Scharmer fokuserer på. Det er en tilnærming hvor man må roe ned, rette fokuset på detaljene i ens imaginasjon, i Goethe’s ord; ”exact sensorial imagination.” Scharmer forklarer denne type imaginasjon således:

You create the image of what you see in your mind, and you do that as precisely as possible. For example, you look at a leaf, and you create the shape of the leaf around in your mind, and you follow every detail. The phenomenon becomes an image in your mind. You have to be active with your mind. ... You do this with one leaf, with another leaf, and so on, and suddenly there is a movement, a dynamic movement, as you begin to see not the individual leaf but the dynamic movement. The plant is the dynamic movement. That is the reality. (Scharmer 2009:159)

På den måte kan man si at ved å bruke den intuitive kunnskap, eller innsikt, så ser vi ”inside the phenomenon.” (Scharmer 2009:159) Scharmer trekker her frem Picasso som et godt eksempel på å billedliggjøre denne metamorfose, hvor han får frem helheten i delene. Overfører vi dette til virksomhetspraksis, vil det si at virksomheten og de ansatte skal fungere i en dynamikk hvor en felles mening er aktiv, denne aktivitet gir grunnlag for utvikling og forandring. Hos Senge vil denne aktivitet kunne representeres i dialogen, hvor gruppen evner å komme seg innenfor et ’rom’ som rommer en felles forståelse alle kan håndtere, og som ikke lar seg gjøre uten å være en del av et kollektiv. Som Senge poengterer, er at en dialog muliggjør en forlengelse av forståelsen, en tilstand som strekker seg lengere enn den individuelle forståelsen: ”*Helheten organiserer delene* fremfor å forsøke å trekke delene inn til et hele.” (Senge 1991:243) Dette er et viktig moment; for det vil si at med denne vinkling så vil hovedsakelig representasjonene våre komme fra kollektivet. Her vil det i virksomhetssammenheng ikke bare øke kunnskapen, men det forklarer også den makten disse representasjonene oppnår. Her kommer det viktige frem; at menneskene i en virksomhet, verken skal eller bør avkle seg sin menneskelighet i det de trer inn i virksomhetskonteksten. For som Taylor skriver om menneskene; ”Things matter to them”, Og som Nyeng forklarer dette utsagn; ”...må vi gå vejen om menneskets følelsesliv. Kun gjennom følelse kan vi erfare noget om noget – forstå ’our situation as being of a certain kind’. Det holder ikke at si, at vi er unikke ved at kunne handle strategisk kalkulerende eller at vi for eksempel kan utføre avanserede regneoperationer.” (Nyeng 2004:80) De ansattes følelsesliv kan i tilfeller derfor være små alarmklokker, som nettopp gir virksomheten signaler om hvordan tilstanden i virksomheten er.

Ut i fra dette kan vi si, at mennesket er selvreflekterende – ved at de skaper en bevissthet ut i fra representasjoner av verden (kunnskap) og at menneskene erfarer gjennom det emosjonelle (følelser). Hvordan menneskene i en virksomhet representerer og føler, vil da bli førende hvordan helheten i delene kommer frem. For i følge Taylor: ”Mennesket er sit sociale liv, som det vokser frem i en række værdiladede sammenhænge.” (Nyeng 2004:38) På den måte blir vi mer eller mindre et produkt av vår kontekst:

At selv om det er sådan, at vores forståelse af virkeligheden bestemmer, hvem vi er, er det altså ikke sådan, at vi er helt fri, når det gælder om at afgøre, hvilket områder af virkelighedsforståelsen, som er selvskabende. Fordi bevisstheten også skapes gjennom verdier og kultur som ligger i en vilje: Mennesket er selvsagt frit stillet til at unnlade at handle ud fra moralske krav, men det enkelte individ kan ikke være frit stillet til selv at afgøre moralens indhold. Det er ikke frit stillet til at skabe, så at si de situationer, hvor det giver mening at si, at det eventuelt overser de moralske krav. (Nyeng 2004:175)

Det vil si det skapes en moralsk bevissthet mellom selvet og kollektivet, hvor det i Taylors filosofi er tre områder; *respekt*, *forpliktende* og *verdighet*. (Taylor 2002:9) Denne ide samsvarer til det Scharmer skriver i introduksjonen til Teori U: ”What is at stake is nothing less than the choice of who we are, who we want to be, and where we want to take the world we live in. The real question, then, is ’What are we here for?’ ” (Scharmer 2009:20) Det vil si man søker ikke de private preferanser men noe dypere – *kilden til selvet*:

Presencing

”Seeing from the Source...the blending of sensing and presence, means to connect with the Source of the highest future possibility and to bring it into the now.” (Scharmer 2009:163)

Det som utgjør forskjellen mellom *sensing* og *presencing* er at man nå har skiftet persepsjon fra hjertet, og en helhetlig tanke til kilden hvor fremtiden vokser frem. Scharmer eksemplifiserer dette fra sin barndom hvor hans gård brant ned, hvor hans sansing lå i hva han følte; ”...I began to feel that everything I thought I was, was gone..., I became aware that I wasn’t separate from the fire and that the house that went up in the flames wasn’t separate from me...” Forskjellen til presencing, mener han ligger i det nest øyeblikk; ”...when I felt elevated to another sphere of clarity and awareness and experienced a pull toward the source of silence and Self – that was a foreshadowing of presencing.” (Scharmer 2009:163f) I denne tilstand oppstår det en *co-presence* mellom tre grenser; ”the presence of the past (current field), the presence of the future (the emerging field of the future), and the presence of one’s authentic Self.” (Scharmer 2009:165) Vi beveger oss dermed i følge Scharmer ned i en dypere kilde av potensiale, vi endrer

posisjonen fra hvor vi handler ut i fra. Ovenfor så vi hvordan unge Scharmer går igjennom følelsesstadier av sansing, før han når et stadium hvor han bare lar kontrollen fare og lar stillheten overta. Et dypere nivå av bevisstheten er til stede, og for mange vil dette stadiet være veldig privat, og overhode ikke forbundet med virksomheter. Men som Scharmer skriver med referanse til Gandhi: "You must be the change you seek to create." (Scharmer 2009:164) Det vil si at det her ligger et forhold mellom individet og gruppen – fordi *selvet* er en del av gruppen: Man må altså finne en vei til ens egen dybde, og i denne dybde ligger det lag av forhistorier; opplevelser og erfaringer som har gjort til at jeg har blitt til den jeg er. En sammensmelting av selvet preget av forhistorien med det som er selvet – i det jeg åpner meg for mine muligheter som kommer fra fremtiden, så er det i følge Darsø tale om en transformasjon. (Darsø 2011:136) I en virksomhet vil det kunne oppstå en lignende kollektiv transformasjon – hvor man begynner *å se i lag*:

In presencing, group members enter – often enable through a crack or a moment of silence in which the group begins to let go of 'the script' – a deeper space of presence and connection with one another. They then move into a generative flow of co-creating and bring forth something profoundly new. ... When you participate in such a conversation, you become a different person. You shift your identity and self in a subtle but profound way. You are more your real; you experience your authentic self. (Scharmer 2009:237)

Det som styrer prosessen er dermed en "web av forhold mellom aktører og enheter", som har ulike oppfattelser og handlemåter men som skaper forbindelser. Dette forholdet foregår i en kontekst – en kontekst som holder det hele sammen, og som danner muligheter for en fri flyt av kraft (Scharmer 2009:228f): "When operating from that deeper presence of a future that wants to emerge, you connect to yet a deeper resource of listening and of intelligence that is available to both human beings and systems – the intelligence of the open will." (Scharmer 2009:186) Denne kraften blir dermed grunn i den endringen som skjer – et skifte i kilden av oppmerksomheten som går fra individuell oppmerksomhet til en kollektiv, og med det skapes en aktiv handling. (Scharmer 2009:229) Presencing er dermed i følge Scharmer en prosess hvor man kan forene dette selvet som er i kraft av individ og kollektivet, med selvet som han kaller *dormant self* som er klar for å eksistere – "To connect our current with our authentic self. To move toward our real self from the future." (Scharmer 2009:189)

Om vi ser på presencing i forhold til Scharmers samtalestruktur, vil samtaleformen ha en god flyt av skapende karakter. Det vil si at mellom deltakerne oppstår det et fellesskap, hvor tiden senker farten og rommet rundt dem 'utvider seg' med en voksende energi. (Scharmer 2009:177) Man ser her en kommunikasjonsform som

inneholder meget gode forbindelser, gjensidig forståelse og sameksistens. (Darsø 2011:154) For i eksemplene til Scharmer i Teori U, så oppstår det også ut i fra stillheten en samtale hvor kollektivet er representert, og på den måten ser vi identitetsskifte fra de forrige nivåer i Teori U til et autentisk selv. Og det er her Scharmer med sin teori skiller seg fra andre ledelsesteorier, at skapelsesprosessen for samtalen inneholder aspekter av det eksistensielle, spirituelle og en meningsdybde. (Darsø 2011:154) For å nå dette nivået i en kommunikasjon, må vi gå gjennom nåløyet, hvor vi med nye øyne må betrakte det gamle det vil si: "...we must look at old issues in new ways and bring our real selves into the situation." (Scharmer 2009:178) For grupper i virksomheter som har gått igjennom nåløyet og er i presencing: "First they feel a strong connectedness among the group members. Then you sense among yourselves the power of authentic presence. Once a group has experienced that level of connection, there is a deep and subtle bond that remains." (Scharmer 2009:178) Når Scharmer her snakker om nåløyet er det et bilde hentet fra Bibelhistorien hvor kort fortalt, at man må legge fra seg alt som ikke er essensielt. I dypet av U'et må vi også gjøre det for å komme i kontakt med den dypere kilde til kunnskap, men hva opplever man? Ingenting, no-thing, det er som Scharmer skriver det er *bare en forbindelse*. Det vil si at vi må bevege oss videre opp høyre side av U'et for å skape klarhet i visjonen og intensjonen vi hadde i presencing:

Crystallizing

"*Letting come the future that wants to emerge.*" (Scharmer 2009:366) Det vil si man søker å krystallisere, eller klargjøre våres høyeste fremtidsmuligheter gjennom *visjon* og *intensjon*. Her må vi greie å skille i følge Scharmer, mellom en visjon som ligger i alle nivåer (inkludert downloading) og denne visjonen som Scharmer referer til – som ligger i dypet av ens kunnskap og selvet. (Scharmer 2009:192) Når man har oppnådd presencing i en gruppe, får man som beskrevet tidligere, gjerne en stillhet etterfulgt av et skifte i gruppens dynamikk. Man går med andre ord fra å *føle* fremtidspotensialet til å satte ord på hva gruppen vil *gjøre* – fra en sansende fase til en handlingsfase preget av endring og transformasjon. (Scharmer 2009:192) Vi er i dialog med fremtiden - vi har nå beveget oss fra det å være tilknyttet kilden, til å operere ut i fra denne kilden. Når vi er i krystalliseringsfasen viser Scharemer oss fire prinsipper som aktiviseres:

1. The power of intention: Uavhengige hvor mange man er, om man beveger seg i en strøm av dypere intensjon, vil man skape mulighet for å endre – en liten gruppe er nok til å endre en hel verden i følge Margaret Mead. (Scharmer 2009:198) Makten som

denne intensjonen er iboende har sitt utspring i at man åpner opp det sanselige og følelsene – hvor man engasjerer 'hele seg'.

2. Letting come: For å oppnå en strøm av engasjement som ligger i intensjonens makt, så må man legge fra seg det gamle for å få gang i det nye. For idet du begynner å betrakte det fremvoksende så retter man fokuset fremover, man blir mottakelig for de nye tanker og hendelser som er i nuet, man aktiviserer seg selv – og med det beveger man seg inn i det nye med skjerpede sanser. (Scharmer 2009:199) Man kanalisere med andre ord retningen for vår oppmerksomhet.

3. Grand will: "Acting as an instrument of the emerging future and bringing it into reality as it desire". (Scharmer 2009:202) I det vi lytter til det som vokser frem i oss i *letting come*, skapes det en energistrøm preget av originalitet, samarbeid og en kollektiv styrke, som vokser ut av fellesskapet som en dypere felles ide. (Scharmer 2009:200f)

4. Venues for waking up: For at man kan få fram en krystallisering kreves det at konteksten rundt har en infrastruktur som gir aktiviteten grobunn for å sanse og utkrystallisere i lag. (Scharmer 2009:201f) Infrastrukturen kan også muliggjøre en utkrystallisering på tvers av institusjonelle grenser, fordi det er *grand will* som samler oss – og ikke ulikhetene som skiller oss. (Scharmer 2009:200ff)

Krystalliseringens resultater vil derfor være avhengig av fra hvilket nivå vi kom fra i U'et, vårt forhold til kilden og infrastrukturen rundt oss. Hvordan intensjonen og visjonen kommer frem er derfor forbundet til de fire overnevnte faktorene – som igjen vil påvirke utviklingen av vårt fremtidsbilde. (Scharmer 2009:202) Adam Kahane skriver i Senge's bok "The Dance of Change" at å jobbe strategisk er ikke bare forbeholdt tanken, men bør også anvendes i forhold til *hjerte og ånd*: "Without open acceptance of that heart and spirit, you cannot have true connection" (Senge 2011:516) Når man inkluderer hjerte og ånd med i for eksempel en endringsprosess så inkluderer vi det *hele* mennesket, mennesket vil derfor ikke lengere være passive i sine holdninger hvor de *tilpasser seg og reagerer*, men det skapes rom for en *sann forbindelse* igjennom intensjonen og visjonen. Vi kan for eksempel se dette igjennom verdier som forbindes med bærekraftig utvikling. Når bærekraftighet får rotfeste i en virksomhets visjon, så endres gjerne dynamikken i endringen fra å *dytte* til å *trekke*. Man ser at tyngden i endringen blir en felles visjonen; som bærer preg av at bærekraftig utvikling gjerne er å finne i menneskenes verdier som kan justere virksomhetens mål. (Senge 2011:530) Et eksempel på dette er fra IKEA:

IKEA, a global furnishings company headquartered in Sweden, with over \$6 billion in annual revenues, tapped into this reservoir of energy for change when the world around them shifted. The use of formaldehyde in furniture manufacturing came under media scrutiny after Denmark issued tough new regulations on its use. To promote compliance, the government decided to prosecute IKEA, even though consumers had expressed no concerns and the quantity of formaldehyde used by IKEA only slightly exceeded the new limits. The press treated the prosecution as a major story. IKEA soon experienced a one-third drop in its Danish retail sales. To IKEA, whose mission is to make life better for its customers, the adverse publicity and lost sales were genuinely shocking. (Senge 2011:531)

Historien ender med at IKEA etter å ha gjort research og konferert med ulike organisasjoner, myndigheter, virksomheter osv, bestemmer seg for å følge en bærekraftig linje med assistanse fra The Natural Step i Stockholm. Kilden til denne reaksjon som oppstod i Danmark lå i de danske myndigheters verdier for miljøet, samt at Danmark ønsket å bli et bærekraftig samfunn. Konteksten rundt ble IKEAs marked, hvor visjonen om et bærekraftig samfunn ble en *grand will* som vokste frem under fellesskapet om å ta vare på naturen. For som Smith og Yanowitz skriver i *The Dance of Change* "The energy and pull for this type of activity does not have to be created. It is already there in the form of people's deep concern about the environment." (Senge 2011:531) Dette gjelder ikke bare virksomhetens eksterne miljø, men også interne miljø – både blant de ansatte og ledelsen, fordi de også er mennesker med ulike interesser for miljøproblematikk og bærekraftig utvikling. Her vil virksomhetens identitet formes av dens interaksjon og hvordan den blir sammenlignet for øvrig. Som IKEA i dette tilfellet, ble sett i lys av de danske myndigheter, så oppstod det et identitetsskifte, som igjen skapte et skifte i definisjonen av problemet: "...When organizations change identity they also change their minds about whom and what they will imitate..." (Sahlin- Andersson 1996:73)

Vi ser en tydelig sosialkonstruktivistisk forståelse om vi nå går tilbake til U'et og dets høyre side. Virksomhetsfeltet er sosial konstruert, feltet eksisterer ikke objektivt, selv om Scharmer setter kilden som det dypeste nivå for hvor vår handlinger går ut i fra, så er det som vi så i U'ets venstre side en intersubjektiv forståelse som oppstår i dialogen. Det vil si det skjer en interaksjon hvor vi forholder oss til oss selv og våre omgivelser, og på den måte står i en konstant posisjon av endring. I denne endringsposisjon setter vi oss i en skytteltrafikk av kunnskap, fordi det er i fellesskapet vi "muliggjør og stimulerer til utvikling af vores individualitet" (Nyeng 2004:37). Som Klemsdal skriver: "For en leder av endringsprosesser er det mest effektivt å plassere seg i en posisjon der endringsprosessene utfolder seg, men vel å merke også med en forståelse av *hvordan* de

utfolder seg. Det handler da ikke bare om å vite hvor man skal, men også å skjønne hvordan man beveger seg dit.” (Klemsdal 2013:211)

Prototyping

Vi har fra *presencing* en forbindelse til kilden, og gjennom *Crystallizing* en avklart følelse for fremtiden som kommer, i prototyping prøver vi å konseptualisere i et mikrokosmos det som kom fram i krystalliseringen. Begrepet *prototyping* er hentet fra designindustrien, det vil si at man legger frem for en gruppe et utkast for utvikling. (Scharmer 2009:203) Prototyping er å fokusere på maksimum læring, og dermed ikke på at prototypen skal oppnå suksess umiddelbart. (Scharmer 2009:417) For å nå *prototyping* må man *være i forbindelse*; ”connecting to the source as well as to the whole, fast-cycle feedback, and infrastructures for reviewing and awakening.” (Scharmer 2009:206) Vi har dermed gått fra en oppmerksomhetsreise i U’et til en handlingsfase hvor det hele baserer seg på at man våger å trå ut i aksjon uten å ha kunnskap om det hele: Scharmer taler om en *fast-cycle feedback*, det vil si at man går motsatt vei av å presentere én ide som er gjennomplanlagt og ikke utføres før vi vet vi kan klare det hele: ”Get it right the first time”, til en *cheap and rapid iteration*. (Austin & Devin 2003:xxiv) For å visualisere en slik handlingsfase så kan vi spesielt se innenfor software, at nye teknologier gir oss muligheter til å eksperimentere med lave kostnader: Ta for eksempel bilindustrien, i deres testing av bilsammenstøt kan de nå bruke mange virtuelle biler uten de store kostnader. Man tester ikke bare bilen billigere, men man skaper de også billigere – og de tillater hurtige forandringer i endring av form: ”Cheap and rapid iteration allows us to substitute experience for planning. Rather than ”Get it right the first time”, our battle cry becomes ”Make it great before the deadline”. (Austin & Devin 2003:xxv) På denne måte har vi også mulighet for å feile tidlig i prosessen, og ved det lærer vi hurtigere. For ved å prototype er vi i stand til å prøve ut ideene hvordan de virker i praksis – som resulterer i feedback. Scharmer poengterer her at man i feedbacken må være tro mot det man har åpnet seg opp for gjennom sansingen i U’et: ”You listen with an honest ear and you stay true to your inner sense and knowing.” (Scharmer 2009:209) Det vil si man skal lytte til feedbacken med et kritisk øre, det som hjelper prosjektet tar vi til etterretning (inkludert at vi forkaster de prototypene som var et feiltrinn). Samtidig for å skape bæredyktige prototyper må de både beskyttes, forsvares, tas hånd om og assisteres, det kan sammenlignes med et immunforsvar innen biologien; om man ikke skaper et vennligsinnet miljø, altså en kontekst som er støttende, kan man oppleve at systemet avviser forsøkene: Det nye blir en trussel, en trussel mot det gamle og

status quo som man må skjerme seg mot. (Scharmer 2009:210) Gruppen har dermed en viktig rolle hos Scharmer: "You have to trust your capacity to improvise and to connect to the right places and communities, and through them to the right individual people" (Scharmer 2009:417): Med det mener han, at ved at man danner *strategic microcosm* gjør at man har laget, "a landing strip for the future." Fordi i dette mikrokosmoset ligger visjonen for hva du vil skape – en liten versjon av framtiden. (Scharmer 2009:417) Scharmer prototyper en slik landingsstripe ved å etablere *forbindelse-* og *kommunikasjonsmekanismer*:

- *The upward connection*: Baserer seg på inspirasjonen, intuisjonen og intensjonen.
- *The horizontal connection*: Man er oppmerksom på feedbacken som konteksten gir.
- *The downward or local connection*: Man lærer fra lokale *fast-cycle prototypes*. (Scharmer 2009:213f)

Man må huske på at det ligger forskjeller mellom sosial innovasjoner i en virksomhet, og produktinnovasjoner. Scharmer trekker frem tre hovedforskjeller:

- Det gjelder konteksten; deler av nyskapingen kan allerede være tilstede i konteksten.
- Den sosiale innovasjonen er alltid forbundet til mennesket og den menneskelige handling; det vil si at når man snakker om en "fail early to learn quickly", så vil denne handling ligge i en læringsyklus som er rask, men ikke absolutt, fordi den gir mulighet for å korrigere våre handlinger før vi eventuelt lager dem.
- Og til sist men ikke minst så må vi forholde oss til det å gå igjennom bunnen av U'et; det vil si å la den gamle identitet erstattes av den nye, vi er med andre ord dypt nede i de *sosiale og fremvoksende kompleksiteter*; "...going down the U involves a kind of healing of massive wounds that have been inflicted on the collective body." (Scharmer 2009:418) I den sosiale innovasjon ligger det en inkorporasjon, ikke av lange og utførende implementeringsplaner, men hvor man prøver ut nye ideer og problemløsninger i det sosiale felt av virksomheten. Formålet her for virksomhetene må derfor være å utvikle disse prototyper i riktig retning hvor de aktiveres og skaper innovative virksomheter. Man kan dermed si at venstre side av U, ved å hindre downloading og fravelge den påvirkning de indre stemmer kan ha på oss, så har vi muliggjort en prototyping, det vil si en prototype som fanger noe av det essensielle av det ferdige produktet. Og som videre, kan skape en implementering, fordi vi har eliminert den motstand som vanligvis er tilknyttet produktutvikling. Det vi da forhåpentligvis står igjen med er et ferdig produkt hvor alle de

beste egenskaper fra prototypingen er vel forent. (Scharmer 2009:215) Vi har med det kommet til det siste ledd i U'et:

Performing:

”The small violin is the instrument that is in your hands. The macro-violin is the whole cathedral that surrounds you... Playing the macro-violin requires you to listen and to play from another place, from the *periphery*” (Scharmer 2009:216) Vi skal her se på hvordan vi nå kan klare å forene det vi har gått igjennom ved å bevege oss i U'et, altså hvordan kan presencing forbli integrert i vår praksis i virksomhetene. Så fra å gå fra et mikrokosmos i prototyping, må vi nå forme og utvikle en kontekst, slik at denne prototypen blir en del av en institusjonell infrastruktur som tillater en utvikling hvor man opererer fra *macro-violinen*, og ikke bare fra det *institution's ego-system* (den lille fiolinen).

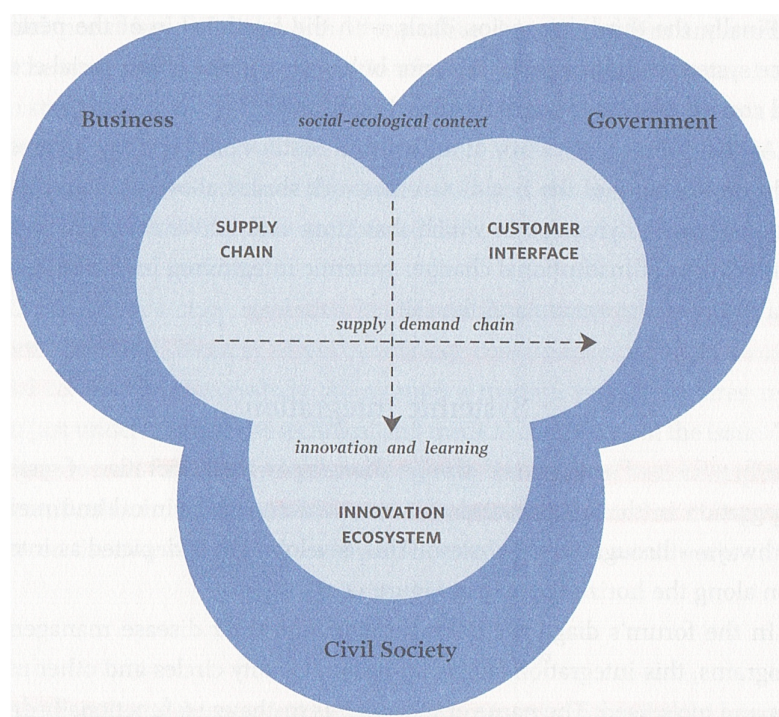
Vi har med andre ord entret en institusjonell økologi, hvor Scharmer setter opp tre felter: Business, myndigheter og det sivile samfunn. Hovedideen her til Scharmer er at: ”Organizations are not one; they are multiple. And in order to 'breathe', they must be embedded in a web of relationships.” Samtidig som de økonomiske ordner er forskjellige i forhold til feltene, det vil her si; størrelse, omfang og *presencing*.(Scharmer 2009:219) Figuren på neste side visualiserer de hovedproblemer og utfordringer som ligger hos lederne i virksomheter anno 2013: Hvor første akse i figuren representerer *demand-supply chain* (horisontale), den viser strømmen av verdiskapningen som oppfattes av kunden. Andre akse viser den vertikale integrasjonen, hvor *læring, innovasjon og endring* beveger seg i parallelle sfærer. Den tredje dimensjon visualiserer forholdet mellom de to bobler; den overnevnte *ytelses systemet* som ligger i den indre boble, og den *sosialøkologiske kontekst* som er i den ytre. I endringer i virksomheter trekker Scharmer frem tre krefter som kan være av betydning for endringen:

- Systemic integration: Prosessens kjerne ligger her i verdikreeringen. Mange endringsprosesser mislykkes fordi man ikke har en tilstrekkelig forståelse for hvor komplekst et sosialt system er, fordi man i mange tilfeller skal ha en dypere innsikt i hvor problemene egentlig ligger; eksempelvis ulike kulturer, betraktninger og ikke minst interessefeltene. (Scharmer 2009:220f)

- Innovation Ecosystems: I figuren ser vi hvordan en konstant innovasjon og læringssfærer vil utfylle og forsterke systemet, for når disse sfærene beveger seg på tvers av grenser for eksempel profesjoner så vil man kunne skape en innovasjon i infrastrukturen. En sterk infrastruktur gjør det også lettere for virksomheter å *kjenne på*

pulsen i området, hva som kan være verdt å satse på. (Scharmer 2009:222) For som Scharmer understreker ”The imperative of the ever-increasing pressure to innovate – that is, pressure to create more value with the same or fewer resources” (Scharmer 2009:221)

- Field Shift of the Evolving Ecosystem: I relasjonen mellom systemet og selvet vil det i denne tredje kraften vokse frem en *subtil forskyvning*. Her er vi tilbake i U’et når man i nivåene har den rette oppmerksomhet, og er koblet til de rette intensjoner så åpner man opp for at det kan skje en påvirkning av håndgripelig karakter på våre medmennesker:



Figur 5 (Scharmer 2009:219)

(When you) see the context in which you and your colleagues work, that changes your view of the larger system. You learn to see the meaning of your work in the context of the whole region. Seeing that larger whole and how your work relates to it is empowering... You end up having a different access to making things work – things tend to flow more effortlessly. (Scharmer 2009:222)

En vellykket performing vil med andre ord avhenge av at man klarer å se på virksomheten som 'trehodet' (figur) med et nettverk av relasjoner, og hvor vi beveger oss i en lærings- og innovasjonssfære for å skape effektive infrastrukturer. Da Senge skrev *Den Femte Disiplin* tok han hovedsakelig utgangspunkt i fire teoretiske argumenter:

- Organizations are products of the ways that people in them think and interact.

- To change organizations for the better, you must give people the opportunity to change the ways they think and interact.
- This cannot be done through increased training, or through command-and-control management approaches. No one person, including a highly charismatic teacher or CEO, can train or command other people to alter their attitudes, beliefs, skills, capabilities, perceptions, or level of commitment.
- Instead, the practice of organizational learning involves developing tangible activities: New governing ideas, innovations in infrastructure, and new management methods and tools for changing the way people conduct their work. (Senge 2011:33)

Senge mener her at resultatene vil komme tilbake til virksomheten i form av at menneskene har utviklet seg og dermed skaper endring, virksomhetene vil da oppleve at prosessene har skapt større rom for *mangfold, forpliktelser, innovasjon og talent*. (Senge 2011:33) For når virksomheter består av en web av relasjoner av ulike karakter må man bruke denne kilde til å skape gode virksomheter. For jo mer de ansatte, eller grupper av ansatte, speiler menneskene i samfunnet eller konteksten, jo mer vil de kunne skape en virksomhet som imøtekommer samfunnets behov. Det vil si at læringen ligger i praksisfeltet i den reelle verden: ”*Professional praxis* – striving for performance excellence; *personal praxis* – striving for self-leadership; and *relational praxis* – striving to improve the quality of thinking, conversing, and acting together.” (Scharmer 2009:225) I praksisfeltet vil det innebære at man bruker de riktige verktøy i samsvar med de riktige øvelser for å oppnå vellykkede resultater. Når man gjør øvelser, er det også viktig at man faktisk reflekterer over erfaringer man gjør seg, det vil si at *den parallelle læringsstrukturen* er viktig fordi den skaper en forbindelse til virksomhetens infrastruktur. På den måte skjerpes formålet, fordi innholdet, samt forbindelsen til de andre, skaper en virksomhet som relaterer seg til verden rundt. (Scharmer 2009:226) Men for at denne dynamikken kan oppstå behøves det litt lidenskap, eller et ønske om å gi noe – i stedet for at fokuset er på det en får. Det vil si at produktene er også et resultat av hvordan virksomheten og de ansatte forholder seg til omverden på. Kunnskapen hos de ansatte vil derfor sannsynligvis forplante seg i produktutviklingen. (Scharmer 2009:226)

Vi har nå gått igjennom den ledelsesteorien som danner grunnlaget for det neste kapittel, og jeg vil nå bringe inn det estetiske og kunsten inn i virksomhetene. Drøftingen i neste kapittel vil dermed ligge i relasjoner til Teori U og da komplettere hovedsakelig det sansende felt, men drøftingen vil også innebære hele U’et men dog med forskjellige vektlegninger ut i fra den aktuelle situasjon.

Drøfting

From another point of view this is all just to solve this paradoxical understanding of how the powers work together. How for instance, the light which has no color, comes to color and works together with magnetism, atomic structure, and all these things. There is an interchanging of all these things. But, so the people do understand that there are many different figures existing, and that all are working together. So that the people don't work only one-sided, because this comes mostly to egoistic behavior. So, this is my way to speak and to make sometimes a kind of structure.¹¹

Den vitenskapelige forankringen i denne avhandlingen ligger blant annet i dimensjonene; subjektivitet, læring og innovasjon. Det vil si at diskusjonen i første del av drøftingen i avhandlingen, belyser teoretisk den læringsprosessen som aktiveres i virksomheten som er formet av vår estetiske betraktning. Andre del av drøftingen vil kikke nærmere på hvilken rolle kunsten kan ha i virksomhetens innovasjonsprosess – hovedfokuset for begge delene vil dermed ligge hos det sansende mennesket som er i virksomheten. Perspektivene vil fortsatt ligge innenfor ledelse, hvordan lederne kan lede ved å bruke disse kreative faktorene.

Kunsten, kreativiteten og estetikken setter fokus på hvordan mennesker møter verden med en særlig oppmerksomhet, denne oppmerksomheten baserer seg på helt andre mekanismer i oss mennesker enn de rasjonelle tilnærminger vi vanligvis gjør i arbeidslivets hverdag. Ved bruk av en kreativ tilnærming settes i gang de sensoriske prosesser, som skaper andre former for betraktning. Scharmer setter dette sansende nivået i forbindelse med begrepet *dialog*, det vil si en samhandling mellom individet og andre. Denne prosessen kan individet påvirke, samtidig som også omgivelsene kan påvirke individet. Med andre ord; menneskene skapes av læring, og de skaper læring – de skapes av kultur, og de skaper kultur. Det vil si at de har kapasitet til å være verdiskapende;

”...vores identitet udformes i vores stærke værdivurderinger, hvor sproget anvendes til at skabe ny forståelse, og ikke i de svage vurderinger, hvor det kun handler om at veje (den givne) værdi af forskellige konsekvenser op mod hinanden. (...) der altså er tale om vurderinger, som peger i to forskellige retninger; *udefter* mod enkelthandlingers resultat, og *indefter* mot selvet og livets erfarede enhed og sammenhæng. (Nyeng 2004:122)

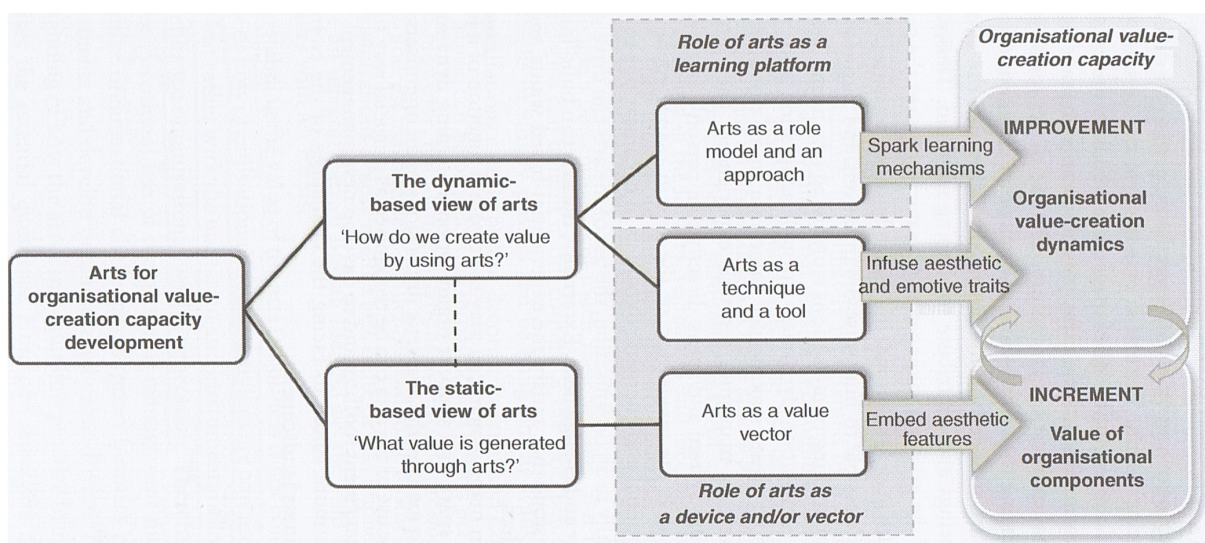
I avhandlingens del om Teori U, viste jeg fra teoretiske og filosofiske perspektiver hvordan tanker og følelser ikke kan atskilles, men at de forholder seg til hverandre. Her vil jeg koble denne kunnskap opp mot hvordan de estetiske dynamikker kan skape brudd i downloadingen, nettopp ved å koble sammen den rasjonelle tilnærmingen med den emosjonelle tilnærmingen. Det underliggende spørsmål i denne drøftingsdelen vil derfor

være om man kan ved å aktivere den estetiske betraktninger i virksomheter, transformere virksomheten til å bli en levende organisme, det vil si at virksomheten *er* de ansatte som både tenker og føler seg frem i de situasjoner som driver virksomheten. I dette tilfellet ser jeg på om de estetiske opplevelser der ved bruk av metaforer kan skape en læringsplattform i virksomheten. Jeg vil med det se nærmere på hvorfor det estetiske aspektet er så viktig i kunnskapsutvikling. I del to av denne drøftingen vil jeg se på hvordan kunsten kan med sin relasjonelle evne skape dynamiske virksomheter, og med det skape innovasjon.

I sin artikkel ”Arbeidsmotivasjon i et estetisk perspektiv” (2008)¹² skriver William Brochs-Haukedal at når man finner 75-80 prosent av arbeidsstaben innenfor kunnskap og servicebransjen,¹³ så bør satsningsfeltet være tuftet på å gjøre arbeiderne nysgjerrige og kreative. Det vil si at man fremmer de ansattes initiativ og innovasjon. Brochs-Haukedal mener at for å få frem slike motivasjonsstrategier i virksomhetene så må vi se mot estetiske teorier. For i motsetning til de motivasjonsteorier som ligger innenfor det rasjonelle aspektet, der handlingene, i mange tilfeller, er et middel for å oppnå noe, så vil det estetiske, som baserer seg på en annen form for oppmerksomhet, ikke ha samme *hensikt – nytte* strategi. De estetiske teoriers perspektiv er mer rettet mot opplevelse og virkninger som kunst skaper. Brochs-Haukedal understreker at estetisk teori åpner opp for et bærekraftig arbeidsliv – og på den måten gir den rom for at det som innenfor arbeidet er både resultatorientert og utforskende. Man kan her si at han i likhet med Scharmer setter individet som hovedfaktor til å påvirke virksomhetene, i motsetning til de klassiske motivasjonsteorier hvor man gjerne går motsatt vei – fra en tenkt ideell virksomhet som med sine handlingsmønstre skal påvirke individet. Den oppmerksomhet som estetikken skaper samsvarer til den menneskelige nysgjerrighet og utforskertrangen som ligger i vår motivasjon. Brochs-Haukedal skriver at et viktig moment er å arbeide i nåtid, det vil si at det er selve aktiviteten som er i sentrum, og ikke de mål, som i denne aktiviteten er fraværende. (William Brochs-Haukedal 2008) Altså en assosiasjon til Scharmers *helhet i delene*. (Scharmer 2009: 159) I henhold til Scharmer, så vil denne aktivitet som Brochs-Haukedal skriver om bære preg av at det ideelt sett er det hele mennesket (åpent sinn, åpent hjerte, åpen vilje) som operer fra nåtiden i det kollektive felt, – og som med de ansattes aksjon skaper den beste fremtidsrealitet i nåtid. Scharmer søker med sin Teori U få fram den sociale prosess som er gjemt i vår virksomhetspraksis, men som vi allikevel møter på hver dag. Min hypotese er at estetikken, som skaper en ny måte å betrakte verden

på, kan åpne opp for et nytt paradigmeskifte som Scharmer etterlyser. Og jeg vil følgende ta utgangspunkt i Schiuma's to fortolkende perspektiver av viktigheten med kunst i virksomheter:

- At kunst spiller en rolle i en læringsplattform
- At kunst representerer et verktøy eller vektor som påvirker virksomhetens verdikreering.



Figur 6 (Schiuma 2011:43)

KUNST I EN LÆRINGSPLATTFORM

My objects are to be seen as stimulants for the transformation of the idea of sculpture, or of art in general. They should provoke thoughts about what sculpture can be and how the concept of sculpting can be extended to the invisible materials used by everyone: THINKING FORMS – how we mold our thoughts or SPOKEN FORMS – how we shape our thoughts into words or SOCIAL SCULPTURE – how we mold and shape the world in which we live: SCULPTURE AS AN EVOLUTIONARY PROCESS; EVERYONE AN ARTIST.

(Harlan 2010:9)

Hvordan kunstmetafor kan stoppe downloading, og med det aktivere kunnskap, vil i dette kapitelet være hovedanliggende. Jeg vil deretter belyse emnet med et eksempel, hvor perspektivet retter seg mot praksisfeltet i en virksomhet for å visualisere hvordan teatermetafor kan være et virkemiddel for å aktivere kunnskap og innovasjon hos virksomheten.

Metafor

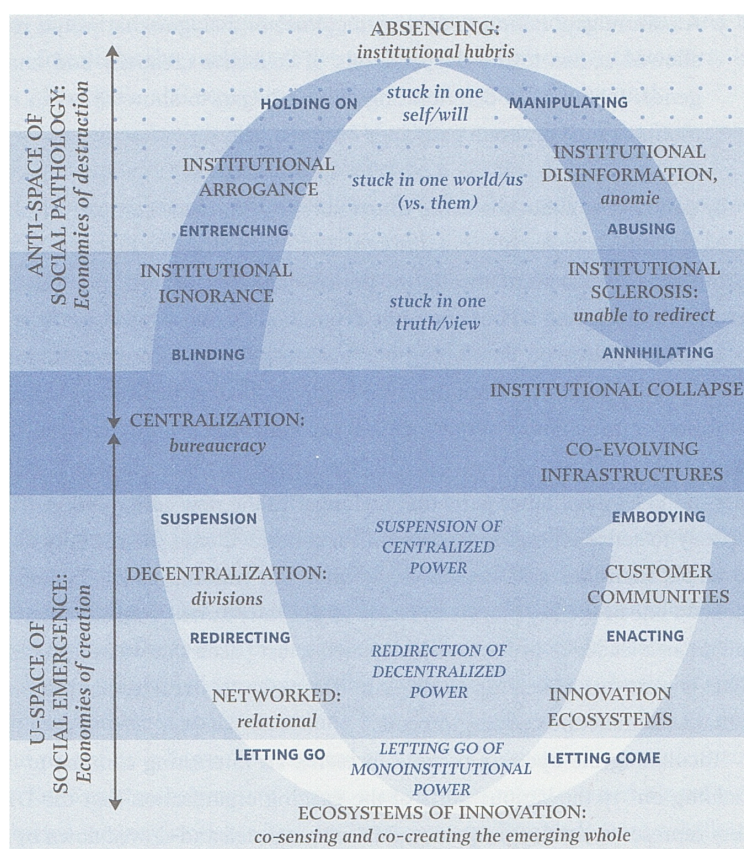
Metafor stammer fra det greske *metaphorá* som betyr overføring eller ombytting. Metafor er blitt brukt i lang tid, og Aristoteles brukte metaforen som en poetisk oversettelse av hverdagspråket, han utsmykket språket kan man si. Som igjen vil si at metaforen hos Aristoteles er språkbundet: Han viste til at livets aften kan være en metafor for alderdommen. (Aristoteles 1975 kap.21:60) Lakoff og Johnson som ligger innenfor den kognitive semantikk¹⁴, understreker derimot, at det ikke bare er i det språklige vi finner metaforer – men at også tankeprosesser i stor grad er metaforiske. (Lakoff & Johnson 2003:9) Ved at tenkningen blir ledet, vil det si at begrepene faktisk har mulighet til å styre tenkningen. Og dermed evner metaforene til å vinkle mottagerens forståelseshorisont i en bestemt retning, hvorav man kan oppnå en bestemt stemning. Men det stopper ikke her, for i følge Lakoff og Johnson så ”styrer de også måten vi fungerer på i hverdagen, ned i minste prosaiske detalj. Begrepene strukturerer hva vi oppfatter, hvordan vi opptrer i verden, og hvordan vi forholder oss til andre mennesker. Begrepssystemet vårt spiller en sentral rolle i måten vi definerer hverandres virkelighet på” (Lakoff & Johnson 2003:7) Det vil si at begrepssystemet vårt kan kjøre oss ned i de vanlige bilder vi av vanen tenker i, eller de kan fornye vårt begrepssystem å skape nye bilder – som igjen skaper læring. Kan vi da forklare downloading ut i fra at den kan oppstå i tilfeller, med bakgrunn i hvordan begrepene struktureres? Jeg vil følgende kikke nærmere på om de metaforiske begreper kan strukturere våre handlinger i form av downloading: For som Lakoff & Johnson skriver, at

når de metaforiske begrepene ligger innenfor systematikken, så vil språket innenfor dette aspektet være preget av systematikk (Lakoff & Johnson 2003:10). For eksempel når vi snakker om den aktive handlingen som en diskusjon er, så vil mange av begrepene som forklarer diskusjonen ligge innenfor handlingen ”kamp” – ”angripe en posisjon, umulig å forsvare, strategi, ny angrepsvinkel, vinne, vinne terreng...”(Lakoff & Johnson 2003:10) Vi kan dermed;

”forstå ett aspekt ved et begrep ut fra et annet begrep (f.eks forstå ett aspekt ved det å diskutere ut fra begrepet kamp), vil nødvendigvis skjule andre aspekter ved begrepet. Idet det gjør det mulig å fokusere på ett aspekt av begrepet (for eksempel kampaspektet ved en diskusjon), kan et metaforisk begrep hindre oss i å fokusere på andre aspekter ved begrepet som ikke stemmer med metaforen” (Lakoff & Johnson 2003:13)

Det vil med andre ord si at når man i kampens hete er opptatt på å forsvare sine meninger, eller å angripe motparten, så kan det være vanskelig å huske på at diskusjon ikke bare består av kamp, men også inneholder samarbeid. (Lakoff & Johnson 2003:13) Her kan man faktisk si at man er i downloading med *gardinene trukket for*, fordi vi for eksempel ikke klarer å se at motparten gav oss noe som i vår tid er verdifullt – ”sin tid”. Å bryte downloadingen ved å *trekke fra gardinene å se ut*, se situasjonen på avstand og fokusere på andre aspekter, som for eksempel samarbeid, er ikke lett når hele vår oppmerksomhet ligger i kampbegrepet. (Lakoff & Johnson 2003:13) Man kan her si at metaforen i dette tilfellet ikke skaper veldefinerte og klare forståelser, fordi den i ytterste fall kan gi villedelse og forfalskninger med bakgrunn i metaforers evne til å skape forenklinger. (Røvik 2009: 340) Wennes skriver i sin doktoravhandling *Skjønnheten og udyret: Kunsten å lede kunstorganisasjonen*, at det er mange som stiller seg kritiske til kunst- og kunstnermetaforene, men allikevel blir den ofte brukt i ledelseslitteraturen. I og med at dagens samfunn har et høyt kompleksitetsnivå av skiftende omgivelser, er behovet stort for fleksible virksomheter som blir ledet av ledere som høster respekt ut av måten de leder på. Det er altså ikke ledere med formell makt man ønsker, men innovative ledere. (Wennes 2002:39) Samtidig har man i den populære ledelseslitteraturen gjerne ikke fokusert så mye på det motsetningsfylte og problematiske. For selv om kunst og estetikk kan være en fremragende måte å få fram de menneskelige relasjoner i ledelse, så illustrer kunsten ikke bare det gode i menneskene, kunsten inneholder følelser – det vil si både gode og onde. Men de onde og mørke sidene er fraværende i ledelseslitteraturen, i følge Wennes: ”Erkjennelsen av at galskapen, det mørke og destruktive også har en naturlig plass i kunsten, eksisterer i beste velgående innenfor kunstens verden, men ikke i den populære

ledelseslitteraturen.” (Wennes 2002:40) Det som kan skje i tilfellet at man selekterer som her, er ikke bare at vi forblir i downloading og skaper et output som trolig ikke er av verdi. Man kan også skape mulighet for at man beveger seg inn i en anti – space, en motsatt U. Det vil si, ved at metaforene bare viser det gode og vellykkede ved kunsten, så velger man bevisst bort aspekter av emnet. Man kan man så ende med å føre mennesker ut i et blind punkt. Man holder de borte fra den informasjon de trenger for å forstå, med andre ord man blinder dem – de er ”not-seeing”. (Scharmer 2009:266f) Eksempel på det finner vi fra Irak krigen hvor man på politisk hold brukte konseptuelle metaforer, som igjen forplantet seg i avisrapportene journalistene skrev. (Sabbah 2010)



Figur 7 (Scharmer 2009:313)

Når jeg her sier at metaforer faktisk kan skape downloading (eller Anti-Space), hvordan kan jeg da si at metaforer også evner til å bryte denne downloading? Svaret jeg søker mener jeg å finne et utgangspunkt i hos Lakoff og Johnson, som skriver at alle små hverdags ting vi gjør, og som utgjør begrepssystemet vårt, reflekterer vi sjelden over. Vi handler ”mer eller mindre bevisst etter bestemte retningslinjer”. (Lakoff & Johnson 2003:7) Disse retningslinjer vi handler etter er vanskelige å se, men kommunikasjon, altså

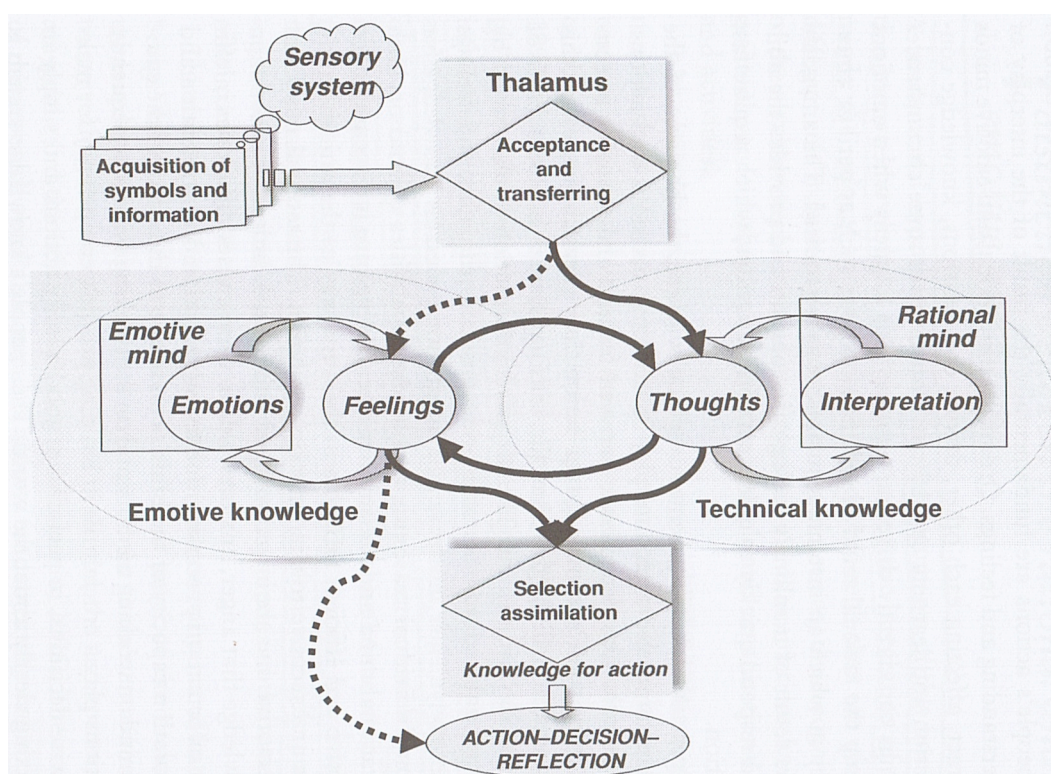
språket, er basert på det samme begrepssystem som vår tenkning og handling. På den måte kan vi gjennom språket skaffe kunnskap om det systemet vi handler etter. (Lakoff & Johnson 2003:7) Det jeg ovenfor eksemplifiserte med, er *strukturmetaforer*, og som vi så hvor et begrep *diskusjon* ble metaforisk strukturert ut fra et annet begrep *kamp*. De strukturelle metaforer blir på den måte meningsgivende og betydningsgivende uavhengig av personer og kontekster

Det jeg her vil vise er at *orienteringsmetaforer* som har sitt grunnlag i erfaringer, så vil begrepenes relasjoner til andre begreper utgjøre et helt system: Her vil det si at begrepsstrukturer vil i tillegg til språket og tenkningen, også inkludere de naturlige sider av erfaringen – som sanseerfaringer; ”farge, form, konsistens, lyd osv. Disse dimensjonene strukturerer ikke bare hverdagslige erfaringer, men også estetisk erfaringer.” (Lakoff & Johnson 2003:223) På den måte vil ikke disse være meningsbærende på samme måte, men er i relasjon til forhold som har sitt opphav i kulturen, historien og det sosiale; man kan dermed organisere hele systemer av betydninger siden menneskene har sin kropp og den kulturelle kontekst kroppen er i.

Gjennom den estetiske erfaring åpner vi dermed opp for en større forståelse og selvrefleksjon, fordi det estetiske presser frem en undring hos mennesker som skaper tanker rundt deres måte å opptre i samfunnet på og de avgjørelser de tar. I følge Eisner (2002) så gir de estetiske prosesser mennesket rom for å; ta personlige avgjørelser, til å evne å være lydige til seg selv, til å tro på sin egen mestringsevne, at de skal kunne evaluere seg selv, samt å ha tillit og følelser til deres handlinger. De estetiske prosesser skaper med andre ord et bredere handlingsfelt for menneskene i virksomhetene, som igjen skaper grunnlag for en kritisk tenkning og en større forståelse for andre menneskers oppførsel. (Schiuma 2011:108f) Her mener jeg at ved å trekke inn hele sansefeltet, på god og vondt, skaper en mer naturtro metaforisk tilnærming – men hvor også metaforer blir mer transparente. Men det vil også si at man må ha beveget seg ned i U’ets nivå tre, hvor man sanser med hjertet, og har skiftet oppmerksomhetsfelt. For det er ingen tvil om at det estetiske har en viktig rolle i kunnskapsformidlingen av følelser og verdier. Ser vi på kunsten så er det jo menneskene som har skapt kunsten, og kunsten igjen har fått visualisere og forme de kulturer og miljøer menneskene er i. De estetiske prosesser ligger dermed dypt i oss og gir næring til våres følelser, samtidig som de er kollektivt rettet, og påvirker derfor også våres verdier. (Schiuma 2011:8) Jeg har nå beveget meg inn i et felt hvor metaforen er sosialt orientert, der den i sin egenskap av å relatere seg til andre begreper skaper et system som blant annet består av sanseerfaring. Jeg vil derfor nå vise

hvorfor kunstmetaforen teoretisk kan være en god metode i kunnskapsutviklingen i virksomheten, i og med at den skaper en god vekselvirkning mellom det rasjonelle og det følelsesmessige:

Jeg har tidligere vist i Teori U hvordan tanker og følelser virker inn på hverandre, og derfor kan de ikke sees på som adskilte. I følgende modell fra Schiuma, illustrerer han hvordan kunnskap for handling (*Action*) skapes av en synergetisk integrasjon av de to tankene; det emosjonelle sinnet og det rasjonelle sinnet:



Figur 8 (Schiuma 2011:254)

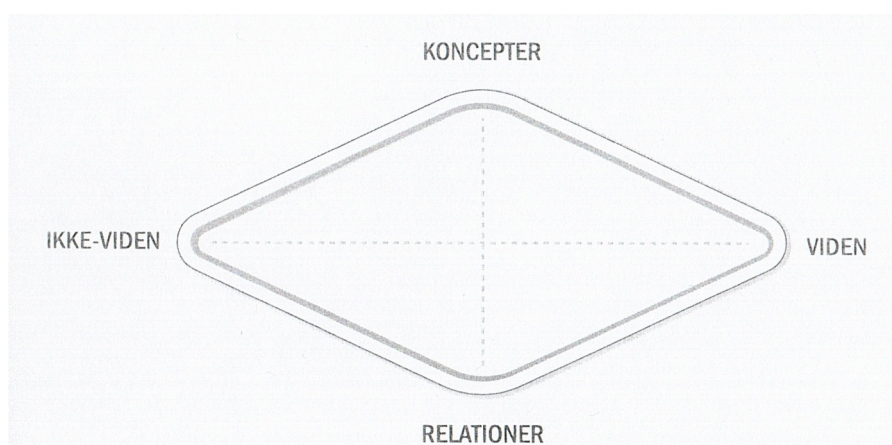
Modellen viser skjematisk hvordan samspillet mellom de to sinnene påvirker våre handlinger, beslutninger og våre refleksjoner. Fra vårt sensorsystem hvor informasjonen 'handles inn', og hvor denne informasjonen så får innpass i vårt tanke-system, beveger den seg så inn i våres emosjonelle og rasjonelle sinn for utarbeiding. Her kommer den henholdsvis ut som tanker og følelser. Modellen visualiserer at det er en gjensidig avhengighet mellom sinnene. Handlingen skapes med grunnlag i den kunnskapen som dannes i det samspillet og den helhetlige omdannelsen som skjer mellom følelser og

tanker. Det vil si at modellen nå er nede i den individuelle forståelse og handlingsmuligheter, hvor både følelser og tanker kan påvirke denne fase. Derfor, i følge denne modell vil de rasjonelle og effektive tanker ikke kunne komme utenom følelsene, på samme måte som det rasjonelle sinn har mulighet for å regulere følelser. Men samtidig ser vi på modellen at følelser kan påvirke menneskets handling, bestemmelse og refleksjon direkte, uten å gå igjennom den rasjonelle side. Følelser som ”sinne, angst, depresjon” skaper problemer i forhold til den overnevnte informasjonsbehandling som foregår i sinnene. Schiuma sier at ”dette skyldes det emosjonelle sinnets effekt på arbeidsminnet og det tenkende sinnet.” (Schiuma 2011:253) Så til tross for denne siste avstikker, så vil man ut i fra denne modell se at det ikke er mulig å avkoble den tekniske kunnskap fra den emosjonelle kunnskap, fordi fra dette perspektiv vil følelser og tanker være integrert sammen. Det vil si at menneskets kunnskapssystem består både av det emosjonelle sinnet og det rasjonelle: kunnskapssystemet vårt baserer seg på logikken på den ene side; hvor det ligger et forhold mellom årsak og virkning som danner et tolkningsgrunnlag, og en ”kontinuerlig fornyelse av kognitive kart”. Mens det på den andre side vil det foregå en assosierende form for logikk; her vil det blant annet være metaforer, eller bilder som aktiverer minnet og det emosjonelle sinnet. (Schiuma 2011:255) En bekreftelse på Schiuma’s modell på hvordan følelser og tenkning henger sammen, har vi tidligere sett på både i forhold til den *tause kunnskap* (Strati 2003) hukommelsen (Bohm 2010), og den kognitive semantikken (Lakoff & Johnson 1980). Giambattista Vico (1725) sa allerede for noen hundre år siden at mellom en estetisk tanke og en rasjonell tanke oppstår det en antitese, en *raison d’être* som ligger i den estetisk tilnærming: ”...There is wisdom that is not rational but poetic, (...) and it is rooted in those relations which are not ’reasoned’ but nevertheless bind us to surrounding reality.” (Strati 2000:15) Relasjonene som her ligger i sansingen og det imaginære, kan uttrykkes i følge Vico gjennom logisk poesi, logisk vil dermed ikke være helt innfelt i *logos* (fornuft, vitenskap og språk), fordi Vico blir oppmerksom på at logikk inngår i den mytiske tanke; poetiske logikk som skjer i poetiske fabler i kraft av mytiske fortellinger. Det samme skjer i uttrykk som er logiske – eksempelvis bevegelser uten lyd. *Hieroglyphics, gestural language, myth and metaphor are its forms of knowing. It is these poetic operations that enable us to conserve the concreteness of our relationship with things and with the original meaning of the world.* Det vil si at Vico heller ikke setter den estetiske og den rasjonelle tanke inn i to separate former for kunnskap; de er ikke helt adskilte og uavhengige selv på grunn av deres ulike dimensjoner av handling. (Strati 2000:16) Dette spenningsforholdet mellom den estetiske

og rasjonelle tanke som ligger naturlig i menneskesinnet vil derfor være et kunnskapsinnoverende element i virksomheten i form av de kunstneriske metaforer, fordi; den estetiske betraktning med sin sansende egenskap åpner opp og setter i gang assosiasjoner i det emosjonelle sinnet, mens den språklige og handlingsformede struktur hos metaforene trigger det rasjonelle sinnet. Det er denne egenskapen som er interessant hos metaforen, og det er her jeg mener kunsten og det estetiske har en forrang, siden de allerede ligger i det sansende felt. Dette bekrefter også Argyris & Schön (1996) og Senge (1991) når de taler om den bærekraftig læringsformen som kan komme ut av det å bruke kunst som metafor. Fordi den kreative prosessen inneholder elementer av arbeidsrutiner, selvdisciplin og teknikker på den ene siden, mens den på den andre side består av en dimensjon skapt av estetikk og følelser, så gir den rom for både intuisjon og rasjonalitet. (Schiuma 2011:40)

Jeg har i dette kapitlet prøvd å belyse den synergetik integrering mellom det rasjonelle og det emosjonelle sinnet. Samtidig har jeg vist at de kunstneriske metaforer representerer en tilsvarende dynamisk prosess som foregår i våre sinn, i og med at de inkluderer sansene våre. Jeg vil følgende eksemplifisere dette fra praksisfeltet, hvor man tydelig kan se denne dynamiske bevegelse mellom kreativitet og struktur, som igjen visualisere det dynamiske forholdet mellom følelser og det kognitive. Eksemplet ligger innenfor perspektivet *Employee-driven innovation*, utgangspunktet for dette perspektiv er at alle mennesker i en virksomhet har potensiale for å tenke kreativt, og derav vil de kunne skape muligheter for endring og innovasjon. Om man som ansatt skal få denne muligheten til å skape innovasjon gjennom læring må man være en del av en sosial situasjon hvor innslag av ideer og kunnskap får spillerom.¹⁵ Eksemplet er hentet fra Darø's bok "Artful creation, Learning-tales of arts-in-business" (2009). Til opplysning når det gjelder den organisatoriske læringen så tolker jeg Darsø dit hen at hun med sin *Employee-driven innovation* gjør en dynamisk navigering mellom det jeg her anser som de to hovedfelter i organisatorisk læring: Den individuelle læring hvor mennesker tilnærmer seg kunnskap og evner som transformeres til virksomhetene, det vil si man får lærende organisasjoner (Senge 1991, Senge *et al.*, 1999, Argyris & Schön, 1996). Og der man mener læring dannes i prosesser hvor man er deltakende i praksiser og i samspill med andre (Cook & Brown, 1999, Gherardi, Nicolini & Odella 1998). *Den deltagende* – som er relatert til den menneskelige aktivitet, og på den måten ligger læringen til stede i hverdagens arbeidspraksis, vil si at man ikke kan unngå læring. (Gherardi *et al.*, 1998; Nicolini &

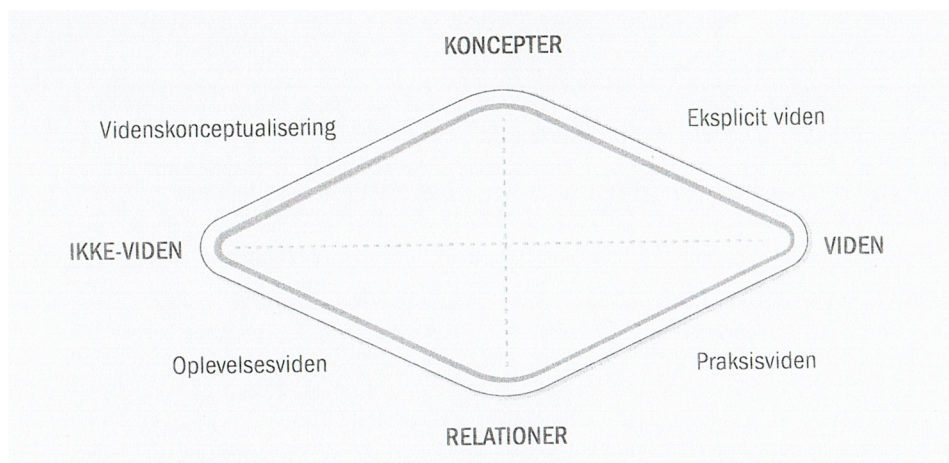
Mezner, 1995) “This view of organizational learning changes the learning process from taking place in the heads of individuals to being part of the participation patterns of the organizational members.” (Elkjær 2003:7) Man favoriserer med andre ord ikke den kognitive prosessen men læringens innhold, hvor mennesket formes til å bli tilstrekkelig dyktig i sitt arbeid. (Elkjær 2003:7) Min antakelse om at Darsø navigerer dynamisk mellom disse to hovedsynene, er blant annet på grunn av hennes bruk av Scharmer og Teori U, som jeg tidligere har vist bygger en del av sin teori på Senge’s Systemteoretiske tenkning. Samtidig påpeker Darsø at: ”Most groups prefer to work in the safe and certain field of knowledge, but unfortunately this alone does not create innovation.” (Darsø 2009:52) For å begrunne min antakelse fra begge vinkler vil jeg vise til Darsø’s Innovasjonsdiamant:



Figur 9 (Darsø 2009:52, Darsø 2011:67)

Det som denne modellen viser er at mennesker kan *innvirke* på innovasjonsprosessen. Det vil si at om for eksempel endringsprosessen skal lykkes, så er den i stor grad avhengig av at menneskene interagerer. Modellen her som Darsø viser er *tidløs*, den er hverken sekvensiell eller har noen begynnelse eller slutt. (Darsø 2011:67) Det Darsø viser med denne modellen er at de fire parametere som står overfor hverandre kan betraktes som motsetninger, men samtidig at de kan opptre på samme tid i prosessen. Det vil si at når en person eller gruppe har motsetninger kan dette skape *konstruktive innovasjonsdynamikker* som igjen muliggjør en innovasjonsprosess. Darsø understreker at det i modellen oppstår to dynamikker en viten- og en kommunikasjonsdynamikk, og at disse to er aktive på samme tid. (Darsø 2011:68) For å stadfeste min antakelse så kan viten i følge Darsø både være innovativt og bremsende for innovasjon, bremsende fordi i tilfeller kan viten være mer subjektivt orientert enn det vi er klar over/ eller vil innrømme. (Darsø 2011:68). Innovasjonsdiamanten inneholder også ikke-viten, det vil si en dimensjon av uvitenhet, som

Darsø beskriver ferden mot den ytterste uvitenhet: ”Vi starter med det, vi godt ved, at vi ikke ved. Dernæst kommer vi ind i et felt af det, vi ikke ved, at vi ikke ved, og til sidst er vi helt ude i et felt , hvor vi overhode ikke vidste, at man kunne vide noget.” Her gjør man seg sårbar og man kan muligens også oppfattes som dum, man vil muligens da ønske å bevege seg mot det man vet – det trygge. Men det er ifølge Darsø i ikke-viten man tenner gnisten til innovasjon: ”...når vi tør stille de dumme , brændende eller hypotetiske spørsmål. Men dette kræver først og fremmest mod, og derudover er det essentielt, at deltagerne er klar over, at det faktisk er åbne spørsmål og ikke-viden, der skal til for at skabe det nye. (Darsø 2011:70) Denne prosess foregår i relasjoner, altså hvilke forbindelser og holdninger mennesker stiller i samværet med hverandre. Gjennom Darsø’s forskning har hun sett en tendens at innovasjonen oppsto oftere der tillit og respekt var tilstede i gruppen, da var man mer åpen for å bevege seg ut i ikke-viten. (Darsø 2011:71) Altså i samsvar med hva Scharmer skriver om prototyping, hvor et godt grunnlag er et vennligsinnet miljø for aktivering. (Scharmer 209:210) Konseptet som er det fjerde parameter, vil kunne opptre både som utgangspunkt for innovasjon, men det kan også være produktet som er et resultat av den innovative handling. (Darsø 2011:71) Darsø utvider sin modell videre ved å trekke de fire vitensformer inn i Innovasjonsdiamanten:



Figur 10 (Darsø 2011:94)

Her viser Darsø at viten i det venstre felt , representerer det usikre, mangetydige, kaotiske viten kontra den sikre, kontante, entydige viten på høyre side – det vil si ny viten kontra den viten som er prøvd eller vedtatt. (Darsø 2011:93) Deler vi så innovasjonsdiamanten horisontalt vil det nedre felt visualiserer relasjoner som er tause, nonverbale, usynlige etc.

kontra konsepter som også da inneholder konseptualisering, bilder, ord, uttrykk, metaforer i synlige og materiell form etc. (Darsø 2011:93) Det vil si her at Darsø viser at viten ikke er delt, men står i en dynamisk spenningsforhold, og hvor hun da bekrefter den synergetik integrering mellom det rasjonelle og det emosjonelle sinnet. Jeg har nå prøvd å vise hvor Darsø befinner seg teoretisk i forhold til kunnskapsutvikling og innovasjon, med hennes kryssfelt mellom deltakernes innovasjonskompetanse og de rammer som fremmer den innovative prosess. Jeg vil derfor nå bevege meg til eksemplet:

Eksempel

Teatermetafor, et ledelsesverktøy til å bevege seg ut av downloading

I dette tilfellet er teatermetaforen et ledelsesverktøy Bang & Olufsen brukte i sin *artful making*. I og med at caset ikke er empiri som jeg har skaffet til veie, men et case som jeg har hentet fra Darsø, har det vært en nødvendighet å dekontekstualisere caset til en viss grad. Det vil si at jeg her presenterer caset som en prosess, som en følge av at man har tatt et grep hvor man vil bryte en downloading som har oppstått i virksomheten. Jeg betegner derfor downloadingen i dette tilfellet som en missing link mellom produkt og produktformidling. Teatermetaforen blir linken, og igangsetteren for å oppnå relasjon mellom disse to faktorene.

En intro:

Business teater hos Bang & Olufsen: Teatermetafor for trening og utvikling¹⁶

“Kunsten siver gjennom designet ind i de mennesker, der danner kulturen, og gjennom deres arbejde skaber de udviklingen både i produkterne og i kulturen. Og på den måde kan kunsten, hvis der er lydhørhed, få en afgørende rolle for en virksomheds eksistens og udvikling.”¹⁷

- Jens Bang

I 2000 skulle det hos B&O utvikles et nytt internasjonalt treningsprogram som skulle få den overordnede visjonen hos B&O ”Creating experiences that surprise” til å virkeliggjøres hos selgere og forhandlere. Samtidig som man ville stabilisere den store gjennomstrømningen av selgere; man ønsket å skape en hverdag for selgerne som var spennende og meningsfulle. Løsningen ble ”Business Theatre”. Prosessen fikk et fysisk resultat i form av en brosjyre ”Bang & Olufsen Business Theatre performing exciting sales”. De sluttet med brosjyren i 2003, men konseptet var fortsatt i 2004 implementert i virksomheten. Camilla Mehlsen gjorde i forbindelse med sin masteravhandling i 2003 *Skønheden og Maskinen* et intervju med Thomas Asger Hansen, som var direktør for

International Training and Human Resource Development, og her forteller han om prosessen:

”If I think back to why we clung to this framework, which we developed in the first training concept and called Business Theatre, then it actually started with a discussion between me and some directors from our subsidiaries and a B&O trainer from Spain, who, for some reason, called his shops ’theatres’. The point is that we work on educating sales people. That is, we must make it work. It really begins with thinking of the customer: what do you as a customer want, when you enter a B&O shop? Then you expect a certain quality, and you probably also expect some aesthetics and some design. And then overall you expect a reasonably good experience out of entering that shop. There is a reason for entering that shop. Normally, it turns out, you don’t just randomly drop by a B&O shop. You have kind of a mission or a desire to enter the shop... So you can say that people who enter our shops must be given an experience. And that is the point of departure for the theatre metaphor. Because it developed when we discussed: what if we presume, just hypothetically, that the shops is a stage or a theatre where you will have a good experience, what kind of ingredients will there be? There are some set pieces, i.e our vision merchandising, our big campaigns. They are stage wings. We also make changes of wings; they have to change. Between 4-6 times a year there will be new set pieces. Our concept thinking demands that we try to make a minimum of four campaigns, including windows and in-store walls. These must be exciting, so that we can make changes that make the shops dynamic and alive. What comes naturally after that is a discussion: Who are the actors? Who is the audience? Who are the directors and the instructors? And what was funny then was that when talking about this and when we asked our distributors and our organisation in general: Who plays which parts? Then you would very quickly get a response like ”well, the actors must be the sales people”, because they are there to animate the show, to make it work. The audience will be our customers, etc. And the way this should be taken is actually that *it is the products, which are the actors, and the sales people, who are the instructors*, in my opinion. Because a sales person, who talks and talks, that is not exciting. That is not what you have come for. You have come to experience the products. So *they are the actors, aren’t they? ... So this whole discussion gave us a new image of the role of the sales person. And that was really what I was after. Because everybody knows that it is the experience that is centre stage*. That is really important. The next step is then to find out how to create that experience in the best way. You do that by presuming that the products are the actors. They should become alive. They must be prepared to make themselves come alive.” (Darsø 2004:78f)

En synergetik integrering mellom det rasjonelle og det emosjonelle sinnet:

Proessen var en strategisk endring av retning for virksomheten, det vil si det grep B&O benyttet i å bryte downloadingen, var en igangsettelse av en nytenkende strategi for å skape samklang mellom produkt og selger: Ved å ta i bruk business training ville de forsterke og utvikle; ”virksomhetens profitt, ytelse, forsterke merkevaren samt skape visjoner og verdier.” (Darsø 2004:79) B&O så at en fremtidsrettet endring måtte på plass her og nå, for å skape en helhetlig virksomhet som var bærekraftig. Hansen og andre direktører i B&O begynte dermed å sette ord på hva gruppen ønsket å gjøre. De var med

andre ord inne i en handlingsfase som var preget av endring og transformasjon, i Scharmers penn en crystallizing; en ”*letting come* the future that wants to emerge. (Scharmer 2009:366) I 1996 skrev allerede John Kao i sin bok ”Kreativitet på arbeidsplassen” at ”Næringslivet har allerede lagt ut på en ny oppdagelsesferd. Den gamle jakten på kapital, råvarer og teknologi er der fortsatt. Men i tillegg søker bedriftene en ny konkurransefordel, en fordel som både er skjør, farlig og livsnødvendig – den kreative fordelene.” (Kao 1996:17) I tilfellet med B&O så grep de nå tak i det kreative, ved at de åpnet opp for å frigjøre de ressurser som lå hos selgerne og dermed aktivere de talent de måtte ha. For ser vi på forløpet til denne handling hos B&O, så var det allerede i 1997 startet en liten gruppe som skulle jobbe med virksomhetens verdier. Denne gruppe som bestod av tre ansatte og to innleide (kunstner og filosof) presenterte følgende verdier for B&O:

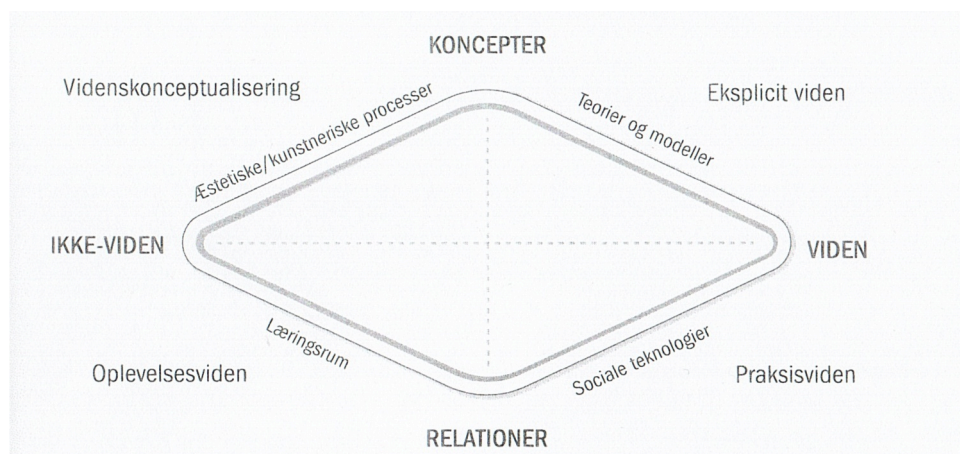
”*Synthesis* stands for the ability to work in a diverse and conflictual environment and yet come up with outstanding solutions beyond expectations. *Poetry*¹⁸ indicates that every product that leaves B&O speaks like a poet and has a ’message’ that the client can ’read’. The products are a way for B&O to get into dialouge with the world, because the creators behind them are poetic. *Excellence* is in everything B&O does, into the smallest detail. There are no compromises – only perfection and quality.” (Darsø 2004:78)

I og med at B&O leide inn både en kunstner og en filosof, la de ideutviklingen på et dypere kreativt plan enn om de hadde leid inn for eksempel en økonom og en markedsanalytiker. Det vil si at de ville skape avstand fra den tingliggjøring av produktene som skaper en monologisk handlende kunde, til en dypere mening av produktet som skaper rom for en helt annen dialog mellom produkt og kunde. Ved at de benyttet ekspertise som lå innenfor det sansende felt i U’et, så skapte de en god basis for å igangsette en *grand will* for prosjektet. Allerede her åpnet lederne opp for en forandring av sin rolle som leder, de søkte nå mot å frigjøre kreativiteten: De la grunnlag for muligheten til å være et instrument, som preget av originalitet, skapte en dypere ide som sprang ut av fellesskapet. Verdiene som kom ut av denne fase ble så implementert i markedsføringen til B&O, men det resulterte i at man begynte å se et gap mellom produktene og produktformidlingen. Man innså rett og slett at man trengte et nytt treningsprogram for selgere og agenter. Det hele ble så implementert som følger: For å kvalifisere seg som selger hos B&O så hadde man et 3-trinns læringsprogram; det første trinn inneholdt teori og teknisk informasjon, i dette trinnet foregikk kommunikasjonen over web. Det andre trinnet, hvor den estetiske retningen ble implementert, foregikk som gruppetrening i hovedkvarteret til B&O. Her kunne det følgende bli instruert til selgerne: ”Like, now you are going to make a role play,

get the product to talk, become alive, without saying a word. You can do anything, you are just not allowed to talk”. Det tredje trinn inneholdt en øvelse hvor selgerne ble testet i praksis igjennom ”mystery shopping”, man fikk så tilbakemeldinger på hvordan ’kunden’ opplevde selgeren. (Darsø 2004:79f) Siden jeg ikke har hatt anledning til å intervju de som var med i prosessen, vil mye av følelsesaspektet forsvinner med fraværet av den personlige innsikten et intervju ville ha gitt meg. På den måte forsterkes den rasjonelle side av eksempelet, det vil si at det er en fare for at fremstillingen viser en skjevhet, siden vi i bunn og grunn står med *rammeverket*, den generelle opplevelse, eller ledelsens generelle opplevelse av prosessen, og ikke alle de følelser som var aktive innenfor denne ramme. Det jeg derimot kan, er å bruke det som er skrevet om denne prosessen i en generell teoretisk vending, og jeg vil derfor be leseren om å ha dette i minnet når man leser teksten videre.

Det var ikke teater i seg selv som var det fundamentale fokus for aktiviteten ledelsen gikk i gang med i 2000, men at denne kunstform aktiverte de ansatte på en kreativ måte. For hva er forskjellen mellom det som ble igangsatt hos B&O, i forhold til det jeg skrev innledningsvis om metaforer hvor diskusjoner er kamp? Jo i en teatermetafor, ligger en annen undertone enn i en kampmetafor for diskusjon. Tilfellet i B&O, ser vi at teatermetaforen skapte med sin form en åpenhet for dialog blant de tilstedeværende; man talte om skuespilleren, om publikum, om scenen, om opplevelse osv. Disse aspektene som skaper et teater, åpner igjen opp for nye typer aspekter og relasjoner, og som her gav inspirasjon til igjen å prototype det i virksomheten hos selgerne. Man skapte altså et fundament som aktiverte en kreativ og annerledes salgsopplevelse enn det man tidligere hadde hatt. Metaforen gir oss dermed mulighet til å se nye aspekter, som for eksempel det å snakke om hvem det er som er skuespilleren i dette Business Theatre. Plutselig åpner metaforen opp et nytt blikk – og man begynner å tenke *ut av boksen*. Darsø kaller dette for en transformasjon eller dobbel-loop læring,¹⁹ som er et viktig ledd i virksomhetens innovasjon²⁰. (Darsø 2004:80) Man må da spørre: Hvorfor skaper en teatermetafor, som her en dialog, mens det i kampmetaforen kan oppstå det motsatte? Man vil kanskje si det er innlysende fordi det ligger i begrepene; kamp – uenighet og teater – samspill (interaksjon mellom skuespiller og/ eller interaksjon mellom skuespiller og publikum). For som vi har gått igjennom tidligere så strukturerer begrepene i følge Lakoff og Johnson, veldig mye av vår tenkning. Men som vi også har vært inne på så ligger teateret i U’ets sansende felt; for et teater kan ikke bare bestå av rasjonell tenkning – for da vil et teater fremstå som en

kollektiv monolog (som en PowerPoint presentasjon). Teateret er et *møtested*²¹; en relasjonell kunst, som med sin interaksjon og sosiale kontekst skaper en sfære for hvor tanker og følelser blir stimulert. Sansingen aktiverer oss og vi blir sensitive i vår reaksjon. Når vi blir sensitive i en gruppe kommer meningsinnholdet i bevegelse, det blir som et bindemiddel i gruppen – dialogen *er* bindemiddelet. (Bohm 2010:78) I og med at dialogen oppstår i gruppen, så vil metaforen utvide seg og kreativiteten ekspandere, metaforen vil med andre ord sette i gang en aktiveringsprosess i følelsessinnet. (Schiuma 2011:41f) Eller som Polkinghorne åpner sin bok *Narrative knowing and the human science* (1988) med: "Experience is meaningful and human behavior is generated from and informed by this meaningfulness... Narrative meaning is a cognitive process that organize human experiences into temporally meaningful episodes." (Polkinghorne 1988:1) Her bekrefter Polkinghorne det som jeg tidligere skrev her i drøftingsdelen og i *sensing* i Teori U delen, at fortellingene/ metaforene ligger innenfor det kognitive feltet. Fordi de skaper et meningssystem som er i stand til å påvirke de erfaringer vi gjør, og hvor de innfiltreres i våres handlinger. Polkinghorne understreker at denne mening ikke ligger i tingene, men *er* den aktive handlingen vi gjør – altså i vår utførelse. Han eksemplifiserer dette med at å skrive et teaterstykke er ulikt manuskriptet som blir produktet, substansen. (Polkinghorne 1988:4) Det vil si at det er i aktiviteten vi finner meningens sfære.²² I tilfellet med B&O så ville man få frem en produktforståelse, altså en meningsbærende aktivitet; fordi man begynte å snakke om hva slags opplevelse produktet skulle gi kunden igjennom selgerens formidling. Man begynte å se ved å skifte plass fra hvor oppmerksomheten opererte fra: For hva eller hvem skulle produktet representere i teateret? Man begynte her å snakke ut i fra det man tenkte, man beveget seg med andre ord i en kontekst, hvor konteksten definerte problemet. (Scharmer 2009:131) Det vil si at denne aktivitet gav et videre syn på produktet samtidig som det utviklet forståelsen av hva slags produkt man egentlig solgte. Her foregikk det en sosial innovasjon, og ikke et produktinnovasjon, fordi det ikke var utvikling av produktet som sådan, men de sosiale aspekter som lå til grunn for at man aktiverte endringsprosessen og følgende teatermetaforen. Om vi når går tilbake til Darsø's innovasjonsdiamant og hennes plassering av vitensformer, så vil det medføre at man tilføyer modellen et utvidet begrepsapparat, som viser hvilke grep som kan benyttes i en kunnskapsutvikling og innovasjonsprosess:



Figur 11 (Darsø 2011:95)

I læringsrommet mellom **relasjoner** og **ikke-viten** ligger de felles opplevelsene, og danner grunnlaget for å skape et godt læringsrom som skaper trygghet for de deltakende. Her ligger forståelse og respekt som skaper et viktig fundament basert på tillit. Et læringsrom er et avgjørende sted for om man lykkes i kunnskap- og innovasjonsprosessen. Ser man denne fase i lys av Ebbengaard skjema (Figur 1) i innledningskapitlet, så ble opplevelsesheltet dannet på grunnlag av et felles mål, med en pionerånd tilstede som skulle engasjere den enkelte selger. B&O viste tydelig en oppmerksomhet for konteksten endringen fant sted i, ved at man implementerte strategien på flere aspekter ved selgerrollen som inngikk i treningsprogrammet (og da spesielt fase 2 og 3); fase 1 skulle man bare være tilknyttet web, det vil si en fase preget av selvstendig jobbing, fase 2 forsterket samhörigheten til virksomheten ved å ha treningen på hovedkontoret, fase 3 styrket selgeridentiteten ved å jobbe i praksisen. Denne fase er med andre ord et godt eksempel på det læringsrommet hvor den dynamiske bevegelse mellom kreativitet og struktur – det emosjonelle og det rasjonelle, fikk utfolde seg i prosessen.

Mellom **ikke-viten** og **konsepter** kan en vitenkonseptualisering skje ved å bruke estetiske og kunstneriske metoder hvor man kan fremskaffe konsepter av *taus kunnskap* og imaginære bilder. Her vil kvaliteten være avhengig av den kommunikasjonen menneskene som deltar i mellom seg har, en fordel for å fremme den innovative kompetanse er også å ha erfaringer eller kjennskap til de teknikker som brukes i prosessen. Selgerne hadde kjennskap til 'selgerkunsten', men om de derutover også hadde erfaringer med estetiske og kunstneriske metoder, har jeg ikke kjennskap til. I og med at man trakk teateret inn i praksisen hos B&O, med rollespill og mystery shopping, så oppfordret man i alle fall til improvisasjon og øvelser. Det vil si at teatermetaforen skapte

en utvidelse i selgerens repertoar da han ble aktivert utover de tidligere rammer han hadde som selger.

I mellom **konsepter** og **viten** finner vi i innovasjonsdiamanten teorier og modeller. Her åpner man opp for et kritisk blikk, det vil si man befinner seg på nivå to i Scharmers Teori U, hvor man skifter perspektiv så man øves i å se problemer og muligheter fra andre ståsteder. Et eksempel hos B&O, så kan det å bli korrigert, eller få feedback i praksisen ved en ”mystery shopper” øve selgeren i å se det fra kundens perspektiv, rett og slett sette fokus på hvordan kunden opplever selgerens fremtoning. Dette inkluderer også en ”fail early to learn quickly”, siden man får hurtig feedback på hvordan man er som selger, og hvor man så har muligheter for å korrigere de handlinger som ikke er passende en selger, eller motsatt bekrefte de handlinger som er passende.

Til slutt mellom **viten** og **relasjoner** finner vi de sosiale teknologier som gir innspill til innovasjonen i virksomheten. I praksisfeltet der mennesker kan benytte seg av de sosiale teknologier setter Scharmer opp fem hoved bevegelser:

- *Co-initiating*: listen to others and to what life calls you to do
- *Co-sensing*: go to the places of most potential and listen with your mind and heart wide open
- *Co-presencing*: retreat and reflect, allow the inner knowing to emerge
- *Co-creating*: prototype a microcosm of the new in order to explore the future by doing
- *Co-evolving*: grow innovation ecosystems by seeing and acting from the emerging whole (Scharmer 2009:377f)

Darsø benevner sosiale teknologier som ”procesredskaber, der skaber energi, fællesskabsfølelse, nysgerrighed og udholdenhed. Da arenaen omfatter praksisviden, kræves der disiplin og gentagne øvelser for at mestre disse meget subtile teknologier.” (Darsø 2011:96) Jeg vil ikke her gå igjennom de sosiale teknologier, siden det er allerede gjort i gjennomgang av Teori U, men jeg vil understreke at de sosiale teknologiers betydning ligger i relasjonen til de andre mennesker, og som Scharmers sier: ”Observe, observe, observe: Suspend your Voice of Judgement (VOJ) and connect with your sense of wonder.” (Scharmer 2009:393)

Resultater som denne kreative, kunnskapsutviklende og innovative prosess kan ofte forplante seg i virksomhetens økonomi, i og med at menneskene har utviklet seg i denne

prosessen. (Senge 2011:33) Som Hansen også understreket, at Business Theatre var viktig strategisk når det gjaldt fremtiden for B&O:

”From having been a bit of a ‘sleeping pillow’, because this was so far above what others could offer, there was almost automatically a story to tell, we will now have to focus on telling this story and transmitting it. The next thing that happens is – and I have no doubts whatsoever about this – that in 5 – 10 years the personnel’s quality as facilitators of this stage and experiential thinking will be a parameter of differentiation which it isn’t today. If we are skillful, then we will have a level in five years, which others can’t reach. And we have the possibility of doing it, because the others, our competitors, within the radio and video industry, are simply too big to be able to obtain this shared leverage. They have other focal areas. They can’t always allow themselves to go by quality alone, on the frontiers that we can. So if we are able to carry this one through, then the people and their own understanding of what their role is, will simply be the real task, and it will be a key factor in a five-year term.” (Darsø 2004:80)

Denne refleksjon er viktig fordi den i følge Scharmer skaper parallelle læringsstrukturer, her skjerpes formålet da innholdet og forbindelsen til virksomhetens infrastruktur skaper en virksomhet som relaterer seg til omgivelsene.

Jeg vil så forfølge den siste refleksjonen Hansen gav i intervjuet: ”...there was almost automatically a story to tell, we will now have to focus on telling this story and transmitting it.” Det som er interessant i tilfellet her med B&O, er at teatermetaforen får leve videre igjennom historiefortellingen, og på den måten gir den teatermetaforen lengere levetid. For når Hansen understreker som ovenfor historiens rolle, får virksomheten gjennom historien en ”symbolsk *adgang til sig selv som helhet*, både i fortid, nutid og fremtid. Derfor bliver *strategi* en form for fortelling” skriver Thyssen (2003: 304). Historien blir med dette et ledd i å beskrive og reflektere over sin egen prosess, fordi historien beveger seg i parallelle linjer til det som ellers skjer i virksomheten, historien blir derfor en konstruksjon av dens egen bevegelse i de forskjellige tidssoner – den er med andre ord produktet av hendelser, på samme tid som den er en produsenten. Hansen har her valgt en fortelling – det vil si at han da også har valgt et perspektiv. I og med at det er ledelsens som forteller, kan de ressurser som ledelsen har i egenskap av sin posisjon, gi større sjanse for gjennomslagskraft, – men når det er sagt, er det heller ikke en selvfølge at historien får denne kraften. Samtidig er det viktig å huske på at når man forteller en historie så kan man lede ut i forførelse, dette kan skje fordi, som vi har sett, så hverken utreder eller forklarer metaforer og historier, – de viser. (Thyssen 2003: 304) Jeg vil nå kort vise hvilke funksjoner fortellinger har i virksomheten (Thyssen 2003:305-311):

- Når det innlemmes fortellinger i virksomheten vil det være innoverende, siden de fortellinger som gjerne brukes i virksomhetssammenheng er positive og gjerne styrkende.
- Man kan i virksomheten ”skabe og iscenesætte mening på en måte, som inddrager tid og kontingens og som derfor kan inndrage andre sammenhænge og andre meninger end teori og diskurs, som typisk vil ophæve kontingens og sætte tiden i stå. (...) Kort sagt: med fortællingen sættes *status quo* i forbindelse med fortid og fremtid på en måte, som både er unik og eksemplarisk.” (Thyssen 2003:306)
Forholdet mellom fortelleren og lytteren er her interessant, for som vi tidligere har sett så vil det ligge to ulike meningsfortolkninger, en hos den fortellende og en hos mottakeren. Dermed ligger fortellingen i en betydningssfære som skapes i tolkningsrelasjoner.
- Fortellinger muliggjør informasjon og motivasjon, i egenskap av sin styrke behøver den ikke å grunnge sitt fundament. Her bør man som Rousseau uttalte; ”en fortæller må træde i baggrunden og give guderne, eller fortællingens tema, æren for sin egen præstation.” (Thyssen 2003:307)
- Man markerer med fortellinger satsningsområder for virksomheten.
- Det er en del – helhet prosess, som fortellingen kan visualisere, ved at fortellingen må velge et nivå (organisasjon, individ etc)
- Virksomheten kan gjennom fortellinger visualisere den misjon og visjon de har, det vil si hva de vektlegger. Som i denne avhandlingen hvor jeg har visualisert kunsten som skjønnheten og kapitalen som udyret, eller virksomheten som en organisme i stedet for virksomheten som en maskin. Det vil si man tegner det *verdensbildet* man har, eller gjerne vil ha.
- Fortellinger kan omskape leveregler til symbolske eksempler, ved at de visualiserer og gir virksomhetens verdier meningsinnhold. Det vil også si at man transformerer disse ut i praksisfeltet, med et løsningsfokus på de ”dilemmaer og paradokser” som følges ad.
- En fortelling har ”lukkede og åpne domæner”. Når en fortelling har lav frihet av fortolkningsgrad, kan det gi assosiasjoner til propaganda, den viser ofte en sammenheng mellom årsak og virkning. Den åpne fortelling visualiserer en mektig ansatt, på samme tid som den kan oppheve ansvar, en åpen fortelling kan assosieres til terapi.

- Til sist kan fortellingergi ”prototyper” for handling; ” – helten, martyren, den loyale, flanøren. De fabrikerer skabeloner, som ansatte eller kunder bruker i dere beskrivelse af sig selv. Men for at være troværdige kræver de *efterlevelse*. (Thyssen 2003:311)

Fortellinger blir dermed et viktig moment både innad i virksomheten men også i dens kommunikasjon med kundene og omverden. Som Thyssen understreker så er virksomhetenes fortellinger ”aldri uskyldige”, de blir alltid forklart med en hensikt. (Thyssen 2003:302) Fortellingens rolle innad i virksomheten, har vi i lys av teatermetaforen nå sett på, fortellingens rolle utad vil her være å skape et ytre bilde på en virksomhet som tar både produktet, de ansatte og kunden på alvor. I og med at fortellingen involverer de tre momenter på en sådan måte at vi forstår, eller i alle fall tror på B&O, når de gjennom fortellingen skaper et bildet av en kvalitetsbevisst og helhetlig virksomhet som er der for kunden:

I dagens samfunn er det viktig for virksomheter at de kan iscenesette opplevelser til kundene – produktet er skuespilleren som skal få publikum til å applaudere. De virksomheter som klarer denne kunst, slik som B&O vil bli de vellykkede. For det som gjør tilfellet med B&O så interessant her, er at de starter tenkningen i den ende hvor produktet og kunden befinner seg: ”It really begins with thinking of the customer: what do you as a customer want, when you enter a B&O shop?”, eller ”by quality alone, on the frontiers...” For som Pine & Gilmore allerede sa i *The Experience Economy: Work is Theatre & Every Business a Stage* fra 1999:

“This new economy also demands new models for work. At every level in any company, workers need to understand that in the Experience Economy every business is a stage, and therefore work is theatre (...) In the emerging Experience Economy, any work observed directly by a customer must be recognized as an act of theatre (...) In the Experience Economy, businesses must figure out how to make work, whether performed on stage or off, more engaging.”

Hvis vi så ser tilbake på Scharmer’s kollektive felt for sansing i virksomhetene; *counterfeit whole* og *authentic whole* (Scharmer 2009:158), der den intellektuelle tanke abstraherer fra delene til helheten, så kan vi se hvordan B&O’s verdier og filosofi forplanter seg i produktene. Ser vi så dette opp mot for eksempel de fleste økonomiske teorier; så vil fokuset der, i en generell vending, ofte være rettet mot det instrumentelle og strategiske, hvor oppmerksomheten ligger i resultatet som følge av den individuelle nyttebaserte handlingen og de målbare resultater. (Nyeng 2004:108) For det interessante med B&O er

at kvalitetsstemplet og verdiene de bygde sin virksomhet på skapte et image som hadde et annet utgangspunkt enn hva mange virksomheter i dag har. For som Hansen uttrykte "...If we are skillful, then we will have a level in five years, which others can't reach. And we have the possibility of doing it, because the others, our competitors, within the radio and video industry, are simply too big to be able to obtain this shared leverage. They have other focal areas. They can't always allow themselves to go by quality alone, on the frontiers that we can..." (Darsø 2004:80) Hvis vi kikker nærmere på dette gjennom det metaforiske begrep "tid er penger", så overøser hverdagen oss med fraser som; du kaster bort tiden, dette kostet meg en hel dag, du kan spare en hel dag om du gjør det, hvordan disponerer du tiden din, er han verdt å bruke tiden på, har du mye tid igjen osv. Med andre ord uttrykker vi oss som tiden er meget verdifull, og i vår kultur er den det. Det er vårt industrielle samfunn som har skapt en grobunn, i og med at det har vært en viktig faktor i industrien å strukturere. Begrepet utviklet seg dermed i en bestemt retning som relateres til jobb og den tiden arbeidet tar. Vi betaler de ansatte ut i fra timelønn, vi betaler parkering ut i fra den tiden vi står parkert, vi betaler hotellet ut i fra den tiden vi oppholdt oss der osv, og på den måte er det riktig å si at "tid er penger". (Lakoff & Johnson 2003:10f) " I tråd med det faktum at vi *handler* som om tid er en verdifull vare – en begrenset ressurs, ja, til og med penger – *tenker vi oss* tiden på denne måten. Derfor forstår og erfarer vi tid som noe som kan brukes, kastes bort, budsjetteres, investeres klokt eller uklokt, spares eller ødsles bort. (Lakoff & Johnson 2003:11) Eller som Nyeng skriver med inspirasjon fra Taylor:"Dybest set handler det om økonomiens overfokusering på menneskets instrumentelle forhold til sine sociale omgivelser. Dette som en åbenlys parallel til ideen om disengagement og tingsliggørelse af den sociale verden." (Nyeng 2004:110) Beveger vi oss så tilbake til det *authentic whole*, med den intuitive tilnærming, går den ned i enkeltdelene, hvor man vil se på helheten i delene – man søker her altså en dypere mening, om det er et produkt – så skal den symbolisere noe mer, en annen mentalitet enn "bruk og kast" (som selvfølgelig er en ekstrem variant). Her mener jeg at B&O prøver å vise et produkt skapt med en visjon som strekker seg mot kunstens dyperegående sfære, både på det filosofiske plan men også dets uttrykksform.²³ Men denne form *authentic whole* beror jo også på hvem betrakteren er – og hvilken opplevelse man skaper for kunden og publikum; evner kunden for eksempel å se det meningsskapende i situasjonene rundt produktet – og åpner man nok opp til å sanse de symbolske elementer som ligger i situasjonene? Jeg startet med dette sitatet av Bang, "Kunsten siver gjennom designet ind i de mennesker, der danner kulturen, og gjennom deres arbejde skaber de udviklingen både i

produktene og i kulturen. Og på den måte kan kunsten, hvis der er lydhørhet, få en avgjørende rolle for en virksomheds eksistens og utvikling.” Dialogen utgjør med andre ord en viktig faktor både innad i virksomheten, og mellom virksomhet og omgivelsene, som for eksempel kundene og markedet, noe vi også så i form av fortellinger. Men igjennom kunsten aktiverer man også en dialog som skaper en kunnskap som ligger i det intuitive og det sansende. Og det er her det estetiske skaper en annen form for læring, siden estetikken ligger innenfor sansende erfaringer som skaper en annen koherens enn den analytiske kognitive tenkning. Virksomheter som B&O, mener jeg i dette tilfellet har funnet den dynamikk som oppstår når man tillater at de sansede erfaringer får tilgang til virksomhetene. Det vil ikke dermed si at man oppgir all rasjonalitet, men at man faktisk beveger seg i en dynamikk mellom det rasjonelle og det sansende, altså en synergetik integrering.

Vi har i dette eksemplet sett hvordan lederne kan bruke teatermetafor som en læringsplattform for de ansatte, og med det aktivere de ansatte og virksomheten på en kreativ og sansende måte som gjør at det estetiske aspektet blir viktig i kunnskapsutviklingen i B&O. Det vil si at denne læringsform er meget interessant siden den ivaretar både det emosjonelle og sansemessige som er menneskelige, samtidig som den ligger innenfor den kognitiv semantikk som er relatertbart til den strukturelle virksomheten. Vi har også sett i lys av innovasjonsdiamanten til Darsø hvordan vi kan visualisere ved hjelp av modellen en forståelse hvordan viten og ikke-viten / det rasjonelle og det emosjonelle er i et dynamisk spenningsforhold innrammet av konsepter og relasjoner.

I neste avsnitt vil jeg bringe med meg det innovative element i forhold til hvordan kunst kan skape innovasjon i virksomhetene. I 2005 kom den norske boken ”Kunst og kapital. Nye forbindelser mellom kunst, estetikk og næringsliv” ut, skrevet av Gran og De Paoli. De hadde blant annet funnet nye tendenser innenfor teorier i bedriftsøkonomi som var preget av estetisering. Og spesielt var det fag innenfor organisasjon og markedsføring. I disse fremstillingene så ble estetikk sett på som en ressurs. Gran og De Paoli (2005) mente blant annet at organisasjonsfaget opplevde dette med bakgrunn i at man ikke vektla det rasjonelle og fornuften med samme tyngde som tidligere, men at man faktisk aksepterte at følelser og sanser spilte en rolle hos mennesker og organisasjoner.²⁴ Som vi har sett så har Senge (2000) kikket nærmere på dette forhold, og hvor han så spør hvorfor det ikke er

tilstrekkelig at en virksomhet bare har mål og verdimaksimering som en lineær strategi. Han argumenterer for at virksomheter i lys av at de ivaretar en læringsprosess, er en *levende* virksomhet, og hvor han viser til at det ligger et brist mellom vårt komplekse virksomhetssystemer og at vi faktisk stiller med kognitive begrensninger hvordan vi skal forholde oss til ikke-lineære systemer, (Senge 2000: 62) Han påpeker at vi til og med har problemer med å forstå feedback-loops, noe også Argyris tar opp i sin artikkel ”Organisatorisk læring – single- og double-loop” der han påpeker: ”Organisationer utfører ikke handlinger som produserer læring. Det er individer der handler som organisationens agenter der produserer den adfærd som fører til læring.” (Argyris 2000:247) Det vil si at virksomhetene kan bare strukturere betingelser for læring. Fordi menneskene på sin side er jo ikke alltid rasjonelle heller, vi er utstyrt med egen vilje, ulike tankemåter og følelser, og dermed evner vi til å bringe inn fordommer og de begrensninger vi har inn i virksomheten. Argyris eksemplifiserer fordommer med ”de teorier om handling som folk er sosialisert med”, og begrensninger, viser han til ”den menneskelige hjernes begrensede kapasitet til informations-bearbejding”. (Argyris 2000:247f) Jeg finner Argyris og Senges tenkning her veldig interessant, fordi, når vi faktisk har problemer med å identifisere de handlinger som gir høyest optimal ytelsesindeks for virksomheten, fordi det ligger fundamentale begrensninger i menneskets evne til å forutsi konsekvensene av deres handlinger, så vil de grunnleggende utfordringer for lederne ikke være å finne ”det rette svaret”, men å samhandle i dialogprosesser seg frem til en *bedre forståelse*, og det er her jeg mener, og som jeg har prøvd å vise, at den estetiske læringsplattformen har noen interessante læringsmekanismer. For virksomhetene lærer bare ved at mennesker lærer, når virksomheter lærer blir de innovative. Problemet er at det er ikke bare den individuelle læringen som garanterer for at virksomheten faktisk lærer, samtidig vet vi også, at det ikke oppstår læring i virksomheten om ikke det skjer en individuell læring. Det vil si at mennesket er den kraften som aktiverer virksomheten når det gjelder kunnskap og innovasjon. Som toppsjefen i Kyocera, Kazuo Inamori sa det: ”Hvis ikke medarbeiderne er tilstrekkelig motivert for å utfordre målene for vekst og teknologisk utvikling... vil det ganske enkelt ikke bli noen vekst, ingen bedring i produktiviteten, og ingen teknologisk utvikling. Selskapets motto Respekter himmelen og elsk mennesker” viste at man ønsket å fremme det menneskelige potensialet, ved å gå dypere ned i underbevisstheten hvor handlingene sprang ut fra en dypere kilde – det vil si man søkte det som skaper en oppriktig vilje. (Senge 1991: 145) Og jeg vil nå bevege meg til neste avsnitt i avhandlingen hvor jeg trekker frem kunsten som et alternativ til å skape innovasjon i virksomhetene:

Kunst som utsmykking og metode

"If a painting of Rembrandt is hung on a wall, does it make any difference whether it is a museum wall or a wall in a bourgeois house? Even if it is hidden in a cellar, it doesn't lose its value as a work of art; its absolute function is preserved. It is not only a work of art, or let us say a work produced by the creativity of Rembrandt; it is a substance which is transmitted through time and doesn't have to be seen and admired by everybody. Something of this kind has also changed the development of human consciousness. A work of art doesn't necessarily have to be hung on a wall.. ..It certainly can't decay. Try though I might to imagine, from a material point of view, how it might decay, I just can't imagine it happening."²⁵

Kunst

Fokuset i denne avhandlingen er ikke en betraktning av en spesiell kunstform, men en generell betraktning hvordan kunstneriske prosesser og produkter aktiverer den estetiske opplevelsen og betraktningen hos menneskene, og med det evner å skape innovasjon i virksomheten. Jeg vil likevel presisere at når jeg benevner kunst som kunstverk i denne avhandlingen vil det ligge innenfor emnet samtidskunst, det vil si kunst som er laget i vår samtid. Likevel behøves det en liten presentasjon av hovedperspektivene på hva kunst er, ikke for å vise hvor komplekst begrepet er, men får å danne et bilde på hvilken retning vi befinner oss i denne avhandlingen.

Begrepet kunst har utviklet seg opp igjennom historien. I det 18. Århundre setter vi et skille for en markant endring i begrepet hvor man atskilte kunsten fra andre bearbejdede ting, kunsten fikk dermed en egenverdi og man begynte å betrakte kunst for kunstens skyld. Tidligere, når vi taler om kunst i for eksempel middelalderen var kunsten et verktøy til å formidle (herunder også diktekunst), det vil si at kunsten skulle stå i en sammenheng som hadde en nytteverdi for betrakteren (Winther & Langholm 1977:54f). I det 20. Århundre var det igjen en markant utvikling av kunstbegrepet, hvor man begynte å skille mellom to forklaringer/ definisjoner: Det konvensjonelle perspektivet versus det funksjonelle. Perspektivene gir forklaringer på hva som skiller et kunstverk fra et ikke-kunstverk. Definisjoner med basis i det konvensjonelle perspektiv viser til de institusjonelle og historiske egenskaper ved kunsten: For George Dickie representerer kunstverden en *etablert praksis*, der definisjonen av kunstverket som kunst begrunnes i kunstverkets plassering/ posisjon i den institusjonelle kontekst, kunstverden, som igjen indikerer på at det er kunst. (Dickie 1995: 217f) Hos Jerrold Levinson er fokuset for definisjonen at kunstverket er blitt skapt ved en intensjon om å bli betraktet og behandlet som kunstverk tidligere har blitt korrekt betraktet og behandlet. (Levinson 1990: 12) Den

funksjonsbaserte teori ved Monroe Beardsley karakteriserer et kunstverk som kunst, om de funksjoner som framtrer ved verket skaper en estetisk opplevelse hos betrakteren. Med det mener Beardsley at verket ikke behøver å lykkes optimalt med et estetisk uttrykk, samtidig poengterer han at objekter som skaper en estetisk opplevelse heller ikke nødvendigvis er kunstverk. Det er dermed *vår opplevelse av kunstverket* som blir utgangspunktet for hvor det estetiske har sitt opphav fra, og i den grad hans tilnærming til en definisjon. (Davies 1991: 55f) I denne avhandlingen er Beardsley funksjonelle syn av relevant betydning, samtidig er jeg bevisst og ubevisst preget av Nicolas Bourriaud's *Relationel Æstetik* som Det Kongelige Danske Kunstakademi i København utga i 2005, hvor de prøvde å fremme skolens interessefelt for samspill mellom kunst og samfunn. Bourriaud's ide er at "kunstverket bedømmes i forhold til de mellommenneskelige relasjoner, som de forestiller, fremstiller eller fremkaller." (Bourriaud 2005:125) Bourriaud viser til samtidskunstens evne til å gå inn i det *sosiale vev*, mer enn at den lar seg inspirere av samfunnet. Samtidskunsten tar opp verdier som reflekterer samfunnet, den er en aktivitet skapt av mennesker, det vil si den ligger i et domene hvor den både representerer etikken i objektet og subjektet, med andre ord skiller den seg ganske mye fra annen menneskelig aktivitet, fordi kunstens funksjon i verden har ingen andre mål enn å være relasjonell i dette domene – kunsten blir på den måte *en møtetilstand*. (Bourriaud 2005:17) Og det er denne møtetilstand som appellerer til min tanke, fordi den sanselige erfaring blir en utveksling. En utveksling som er underlagt de kriterier som ligger i det sosiale felt, hvor det faktisk ligger en felles tilstedeværelse i betraktning av kunsten; den *kunstneriske erfaring* og *beskueren*. (Bourriaud 2005:62) Ved bruk av kunst i virksomheter kan kunsten *i dens møtetilstand* både aktivere læringsmekanismer hvor kunnskap blir utviklet, samtidig som den, følgende så bra beskrevet av Schiuma, "kan inkorporere den emosjonelle kunnskap inn i håndgripelige og uhåndgripelige organisatoriske infrastrukturer som gjør at de skaper ekko av emosjoner og energi." (Schiuma 2011: 39) Det jeg vil at leseren skal være oppmerksom på i de følgende to avsnitt er at det går et skille mellom: Kunst som utsmykking og kunst som metode. Kunstneriske produkter som utsmykking er, blir gjerne tatt inn i virksomheten for å skape estetiske opplevelser. Kunst som metode, manipulerer, eller utvikler de estetiske egenskaper i virksomheten. Men selv om det ligger et skille der, er hovedanliggende for begge avsnitt en bevisst inndragelse av kunst i virksomheten. Denne kunsten har iboende en kraft som muliggjør en aktivering hos mennesker til å entre den estetiske sfære, som igjen kan føre til at virksomheten både interiør og eksteriør bærer

noen estetiske egenskaper med seg. Med andre ord tillater denne transformasjon hos virksomheten en emosjonell handling hos de ansatte. (Schiuma 2001:46)

Jeg har her prøvd å vise min plattform fra hvor jeg entrer dette kapitlet, og jeg vil følgende se på hvordan de kunstneriske produkter og metoder kan skape innovasjon i virksomheten i egenskap av å være en møtetilstand som aktiverer en form for kommunikasjon. Cato Wandel skriver i sin bok "Ledelse som et mellommenneskelig forhold": "Vi lever i en kultur som stoler mer på utsagn om individer enn på utsagn om relasjoner mellom individer (Olsson 1991). Når vi står overfor valg mellom å tolke atferd individuelt eller relasjonelt, velger vi som oftest det første. (...) Å tenke relasjonelt går ut på å sette mellommenneskelige relasjoner i fokus for oppmerksomheten. Å tenke relasjonelt innebærer at enheten for vår tenkning ikke er individuelle personer, men individer i *relasjon* til hverandre." (2003:11) Wandel trekker frem at ledelse er en samhandlingsprosess mellom ledere og ledede, det vil si at fokuset ligger i det som forgår i mellom disse to aktørene, med andre ord en gjensidig påvirkning av aktørene. (Wandel 2003:21) Denne tanke som Wandel her representerer gir meg assosiasjoner til *tangodanseren* til Klemsdal, og det er denne samhandlingsprosess jeg vil kikke nærmere på i lys av at jeg ser kunsten som en møtetilstand for lederen og de ledede:

Kunst som utsmykking

Denne form er basert på en statisk betraktning av kunst, hvor hovedanliggende er kunstens effekt, det vil si om kunsten kan øke virksomhetens verdi. Kunsten utgjør med andre ord her en verdi vektor. (Se figur 6)

Å bringe kunst inn i virksomheten kan involvere x antall ulike kunstneriske uttrykk, det er ingen grenser eller rammer for hva en virksomhet kan gjøre, alt avhenger av den individuelle virksomhet. Det vil si at virksomheter kan utvilsomt bruke kunst som utsmykking til å skape atmosfære og å legge til rette for et godt og stimulerende arbeidsmiljø, de kan fremme kreativitet og utvikling – både på personlig plan og i samhandling med andre, man kan synliggjøre virksomhetens verdier og mål gjennom kunstnerisk utsmykking, osv. En kvantitativ spørreundersøkelse som ble gjort av Arts & Business (Norge) i samarbeid med Perduco Kultur i 2009, viser at et økende antall virksomheter velger å la kunst estetisere arbeidsmiljøet. 2000 små og store bedrifter i Norge ble spurt om hvordan de forholdt seg til kunst i virksomheten. 1/5 av de spurte hadde i løpet av de ti siste årene anskaffet seg et kunstverk. Å skape trivsel på

arbeidsplassen var den årsaken som skåret høyest (89% andel som svarte ja).²⁶ Hva sier denne undersøkelsen oss, jo at de fleste er inneforstått med at kunst gjør noe med oss mennesker – det gjør noe med oss emosjonelt. Bourriaud sier at kunsten har de siste tiår beveget seg mot en imaginær uttrykksform som ligger i *forhandlinger, forbindelser, sameksistens*, det vil si at det ikke er motsetninger, som konflikter man søker i det kunstneriske uttrykk, men det er relasjoner på tvers av ulikheter som opptrer i det estetiske så vel som i samfunnet. For som han skriver:

”Ingen tenker mer på at indstifte guldalderen på Jorden, og man vil gjerne stille sig tilfreds med at skape forskjellige *modus vivendi*, der muliggjør mer retfærdige sociale forhold, en mere begivenhedsrig levevis, mangfoldige og frugtbare livskombinationer. På samme måde søger kunsten ikke længere at fremstille utopier, men at opbygge konkrete rum. (Bourriaud 2005:49)

I undersøkelsen som ble gjort av Arts & Business, så kunne det ha vært interessant å vite om man for eksempel brukte kunsten til noe mer enn å skape trivsel. For med bakgrunn i Bourriaud så legger jo også kunsten opp til veldig mye mer enn bare å skape trivsel. Når kunsten blir en *møteplass* så kan følgende oppstå:

- Et kunstverk kan skape samtaler som skaper helt andre perspektiv, enn om samtalen fant sted uten at kunst var integrert i samtalestrukturen.
- Et kunstverk kan være en introduksjon til kreativ tenkning og teknikker.
- Et kunstverk kan brukes som *provokasjon til vanetenkningen*. Eks så kjøpte Mads Øvlisen i Novo Nordisk inn provoserende kunst, hvor hans hensikt var at de ansatte skulle stille flere spørsmålstegn til deres egen viten, og at de skulle unngå å bli offer for selvtilfredshet.
- Samarbeid mellom kunstnere og de ansatte, hvor kunstnerne involverer de ansatte til selv å være med på utvelgelsesprosessen av den kunstneriske utsmykking. Resultater kan da bli økt interesse for hva kunst er, og skape et eierforhold. Eks. Unilever London. (Darsø 2011:115f)

La meg først kikke på hvordan kunst kan skape samtaler med andre perspektiver enn det perspektiv vi vanligvis ser verden med. Tar vi først et sideblikk til Mikhail Bakhtin og hans situasjonelle bevissthet, formidler han denne tanke om at hver og en av oss ”okkuperer en situasjon i tilværelsen”, jeg ser verden fra mitt ståsted, det vil si jeg ser ikke verden som de andre ser den, alle har vært sitt utgangspunkt for betraktning: ”How I ”see”

the world, is always refracted, as it were, through the optic of my uniqueness.” Det unike vil være en forlengelse av synet, vi tenker oss og fyller automatisk inn detaljer vi egentlig ikke ser (Bakhtin 1990:xxv²⁷):

”...two people looking at each other: ”at each given moment, regardless of the position and the proximity to me of this other human being whom I am contemplating, I shall always see and know something that he, from his place outside and over against me, cannot see himself: parts of his body that are inaccessible to his own gaze (his head, his face and its expression), the world behind his back, and a whole series of objects and relations, which in any of our mutual relations are accessible to me but not to him.” ” (Bakhtin 1990:xxv)

I møte med kunst aktiverer vi andre sensoriske prosesser, som gjør at vi skaper andre former for betraktning. La meg illustrere med et tenkt eksempel: I en virksomhet som nettopp har fusjonert med en utenlandsk virksomhet har det oppstått noen kommunikasjonsproblemer mellom lederne. Man forstår ikke helt hverandre. En ekstern konsulent blir satt på saken, og i en av konsultasjonstidene er det blitt hengt opp kunst på veggen. Lederne må bevege seg rundt for å kikke på bildene, og hvor de deretter skal beskrive det de så. Lederne beskriver bildene veldig forskjellig. Noe som kanskje er innlysende siden de har ulike bakgrunner både når det gjelder kultur, kjønn, utdanning osv. Men i og med at man benytter den sansende aktivitet som ligger i å betrakte kunst, så klarer man å visualisere de forskjellige betraktningsformer som lederne hadde, og hvor man så deretter setter ord på ens betraktninger. Man kan med andre ord igjennom kunsten åpne opp nye perspektiver på hvordan vi kan betrakte andre og oss selv, språket vil ikke bare formidle uttrykksmessig (altså konstruksjonen av språket – jeg synes, jeg mener, jeg ser..) men også innholdsmessig hvilke tolkninger vi gir bildene. Ved å bevege oss ut av de gitte rammer vi ofte betrakter hverandre mot så skaper man nye bakgrunner, nytt språk, og altså nye forståelsesrammer. Eller som Nietzsche skriver: ”The highest goal would be to view science from the viewpoint of the artist and art from the viewpoint of life” (Scharmer 2009:108) Altså prøve å bevege oss til et annet betraktningsspunkt for å skape gode forutsetninger og omstendigheter.

Når man bruker et kunstverk til å introdusere til kreativ tenkning og teknikker, så skaper man en idegenerering. For eksempel bruker Darsø denne metode når hun skal fremme kreative problemløsninger. I flere tilfeller har hun da brukt kunstmuseum som arena for denne handling: ”Efter introduktion til en række kreative teknikker samt et forarbejde med at formulere spørgsmål blev deltagerne bedt om at finde malerier, der tiltrak dem. Ud fra

maleriet skulle de derefter lade sig inspirere til ideer og løsninger. Det kom der flere interessante løsningsforslag ud af. (Darsø 2011: 115) En virksomhet blir i dagens samfunn mer og mer avhengig av kunnskap, som igjen vil skape verdier, sier Austin og Devin, og på den måten så blir arbeid mer lik kunst. Når man som leder får en forståelse over hvordan en kunstner jobber, så vil denne leder erverve seg et rikere repertoar, som er ulik den rasjonelle ledelses tilnærmingen. (Devin & Austin 2003:2)

Når et kunstverk blir brukt som *provokasjon til vanetenkningen* vil det si at man utfordrer den komfortsonen de ansatte befinner seg i. Man aktiverer de ansattes energi, ved at man stimulerer de ansattes observasjoner og refleksjoner. Som for eksempel Mads Øvlisen gjorde i Novo Nordisk: "I hope that our art signals that this is a company where you are allowed to think differently, were you may make mistakes and learn from them" Kunsten som ble kjøpt inn hos Novo Nordisk var ikke kjøpt inn med hverken investerings tanker eller for å sponse. Nei kunsten var et "ledelses signal om virksomheten til virksomheten" (Darsø 2004:15) Som Mads Øveslien uttalte i et intervju til Dansk Radio:

"Mennesker skal blive gjort sultne på tingene rent kunstnerisk. Så udvikler de en egen smag og nysgerrighed herud fra. Det gælder om ikke at ensrette, men at åbne op for alternative tænke- og handlemåder. Det er også sådan, der skabes vækst i en virksomhed. - I Novo var der en kultur, hvor medarbejderne tog ansvar for sig selv og virksomheden. Derfor havde jeg et ansvar som leder, der var langt større end virksomhedens bundlinie." ²⁸

Mads Øvslie trekker frem at kunsten kan være et godt skubb til virkeligheten, fordi man får igjennom kunsten et annet perspektiv av tingenes tilstand. Når man anskaffer seg nye perspektiver så endrer man måten man tenker på, og derav kan kunsten bli en aktiverende faktor til oss selv så vi ikke forblir i våres selvtilfredshet. I møte med kunst som provoserer må man også ta stillinger til ting man ikke har tenkt på før, og på den måten blir det et godt grunnlag for refleksjoner.²⁹ I og med at Øvslie påpeker kunstens rolle som provokatør rettet mot de ansattes holdninger, vil det si at han innlemmer det emosjonelle sinnet i virksomheten. Han ønsker en reaksjon – når de ansatte reagerer, så vil det si at man har inkludert følelser inn i virksomhetsstrategien. Schiuma bekrefter også disse tanker Øvslie har om ledelse hvor han skriver om den emosjonelle kunnskap (emotive knowledge): "First, it is a crucial factor affecting the quality and productivity of people's action, because it is a factor having an effect on the passion that people put into their actions. Second emotive knowledge is a fundamental dimension in building the intangible value incorporated into organisational products and infrastructure." (Schiuma 2011:164) Å skape

noen milde sjokk i form av det provokative , så vil det si at det vante handlingsmønster brytes opp, og kaos entrer konteksten. Det vil si at det handlingsmønster og den handlingsorden vi forholder oss til i arbeidslivets hverdag der og da *utslettes* (Thyssen 2000) (Ebbensgaard: 9) Med andre ord vil vår forståelse, eller våre kulturelle briller får en akutt pause hvor vi plutselig føler vi er i en tilstand av *uvitenhet*. Men denne tilstanden er faktisk aktiverende i den estetiske læringen, fordi denne følelse av ikke-viten – som er en posisjon hvor menneskene har en form for usikkerhet, aktiverer følsomheten. (Ebbensgaard: 9) Her vi igjen tilbake til Darsø's innovasjonsdiamant hvor man plutselig står i en ikke-viten posisjon, klarer man så å aktivere den dynamikk som spenningen skaper, beveger man seg så inn i den innovative fase: I eksempelet med Novo Nordisk vil det antas at man opplever en ganske rask effekt, fordi i møte med en provokasjon og etterfølgende reaksjon, så vil det komme et naturlig ønske om å legitimere og rettferdiggjøre ens handlinger. I følge Georg Herbert Meads, så er det *jeget* som er det kreative og spontant handlende, men *meget* vil prøve å forstå hvorfor jeg handlet som jeg gjorde i lys av hva de andre tenker og mener om meg, altså en generalisering av de andres oppfattelse av meg. Kort fortalt så formes vår sosiale identitet, i denne meningsskapningsprosessen som knytter oss til samfunnet. (Klemsdal 2013:68ff) I så måte er Novo Nordisk et godt eksempel på at man blir sparket ut av downloading, fordi man utfordres i det 'konkrete øyeblikket' både på det individuelle plan og i samhandlingen med de andre.

Når kunstneren involverer de ansatte, ved at de får være med på utvelgelsesprosessen av kunst i virksomheten kan man skape økt interesse både for kunsten men også for arbeidsplassen, i det man skaper et eierforhold til utsmykningen. Et eksempel på denne aktivitet ble utført hos Unilever London. (Darsø 2001:115f) Det er en interessant vinkling av hvordan utsmykningen kan skje, men også en veldig risikabel aktivitet. Som jeg ser det, forutsetter det at kunstneren er en dyktig administrator og rammegiver, så ikke hele utsmykningen ender i et kaos av ulike meninger, uttrykk og stilarter – og som kan føre til et frustrasjons moment for de ansatte som beveger seg i de lokaler utsmykningen er.

I dette avsnittet har vi sett på hvordan det statisk baserte perspektivet ”Kunst som utsmykking” i hovedsak bygger sin ide på en verdivurdering av kunst som innlemmes i virksomheten på et gitt tidspunkt. Som jeg har forsøkt å vise, behøver ikke denne verdien ligge i et rent økonomisk aspekt, men vel så mye, og sannsynligvis mer i verdien som

skaper engasjerte og innovative ansatte, altså en sosial og menneskesentrert innovasjon³⁰, på den måten skaper kunsten et grunnlag for innovasjonsprosesser i virksomheten. For når det er sagt, selv om utgangspunktet her ikke har karakter av ren økonomisk investering, så er fokuset rettet mot resultatene av verdiskapningsprosesser, det vil si man øker verdien av virksomhetens komponenter. (Schiuma 2011:43) I så måte kan resultatene av en slik prosess gi en økonomisk gevinst for virksomheten, vel og merke om innovasjonsprosessen hos de ansatte har gått riktig vei. (Schiuma 2011:41)

Kunst som metode:

Jeg har tidligere nevnt at samfunnet i dag er i en slik tilstand at virksomheter bør bli mer dynamiske. Det forutsier at virksomhetene favner forskjellige kompetanser hos de ansatte, og da spesielt lederne. For i tillegg til faglige kompetanser bør lederen kommunisere på en overbevisende måte, med andre ord vil former for kroppsbeherskelse både når det gjelder stemmebruk og kroppsspråk være av stor nytteverdi for lederne. En ideelle leder bør dermed være både kreativ og evne til å improvisere. Innenfor de kognitive utdannelser finner vi sjelden læring som ligger i dette praksisfeltet, samtidig ser vi at kunstnere stiller med denne kompetanse fra sine studier. I lys av dette er det derfor, i følge Gran og De Paoli, at vi nå ser mer enn før, en krysning mellom kulturlivet og virksomheter hvor nye muligheter åpner seg opp for virksomheter ved å samarbeide og utveksle erfaring mellom disse to domenene. En bonus for virksomhetene er at den ferdighet kunstnerne lærer bort til virksomhetsledere eller ansatte, vil ofte følges ad av kreativitet og inspirasjon. (Gran & De Paoli 2005:115) Gran og De Paoli har satt opp en figur som visualiserer ”de viktigste formene for kunstbaserte kompetanser og ferdigheter som ledere kan lære seg i møte med kunsten:

<p>Scenekunst (teater, opera)</p>	<p>Prosjektledelse Ledelse av primadonnaer Ledelse av team Konfliktløsning Kommunikasjon</p>
---------------------------------------	--

Skuespillerkunst	Bruk av kroppen Bruk av stemmen Kommunikasjon Opptreden Spille roller Improvisasjon Historiefortelling
Scenografer	Bruk av rom Bruk av lys Iscenesettelse Interiør Klesdesign
Sang	Bruk av kroppen Bruk av stemmen
Orkestre	Ledelse Ledelse av team Kropp som ledelsesinstrument Improvisasjon
Billedkunst Skulptur	Kreativitet Utfoldelse Inspirasjon

Figur 12 (Gran & De Paoli 2005:116)

Denne oversikten viser en generell samling, som favner de mest brukte kompetanser og ferdigheter som tas i bruk innenfor virksomhetspraksis. Det vil si vi har beveget oss inn i et dynamiske perspektiv, som viser hvordan kunst som et instrument eller en strategi vil tilføre estetiske og emosjonelle egenskaper til de ansatte, for så og muliggjør forbedringer til virksomhetens verdikreerende dynamikker (Schiuma 2011:43) Om man så aktiverer en utvikling av virksomhetens kompetansebase, så vil man kunne skape en økning i de

drivkrefter som skaper verdier hos virksomheten. (Schiuma 2011:41) Men for at virksomhetene kan ta i bruk kunst som et ledelsesinstrument med denne intensjon, må de være bundet opp til ledelsesinitiativer som påvirker virksomhetens prestasjoner. (Schiuma 2011:46) Målet med denne metoden er at kunsten skal bryte downloadingen hos de ansatte, samtidig som den skal hjelpe de ansatte til å ekspandere sitt tankesett utover de rammer som gjerne en organisasjonskultur har: For eksempel kan det her handle om normer; hva en bør og ikke bør gjøre, eller hva man bør og ikke bør si. Man bruker også gjerne kunst som metode når mange av medarbeiderne er innenfor samme fagfelt og skal arbeide innovativt. I og med at man gjerne da fremtrer som en relativ homogen gruppe, er faren for at den innovative tenkningen verken fremmer inspirasjon eller provokasjon, med andre ord man tenderer til å låse seg i gitte handlings mønstre. (Darsø 2011:117)

Jeg har her valgt å sette både kunst som et instrument og som en strategi under 'kunst som metode', man skal da være oppmerksom på at jeg setter et skille mellom det instrumentet kunsten representerer og den strategien kunsten aktivt medvirker i. Det vil si at i denne avhandlingen vil dette forholdsvis baserer seg på om aktiviteten er kortvarig eller langvarig. Hva man velger å gå for er avhengig av hvilken effekt man ønsker å oppnå av aktiviteten. Kortvarige aktiviteter fungerer godt der oppgavene er veldefinerte og forholdet til kunstneren er preget av god kommunikasjon. Veldefinerte oppgaver som det å øve egenskaper innenfor presentasjoner og kommunikasjon, blir gjerne benyttet her. (Darsø 2009:167) En langvarig aktivitet er gjerne å foretrekke når virksomheten beveger seg inn i en prosess, et eksempel på dette så vi hos B&O's Business Theatre. En langvarig aktivitet vil da være aktuelt i "endringsprosesser, utvikling av virksomhetskultur, problem løsning, viktig konversasjoner, ledelsesutvikling, og kreative og innovative prosesser". (Darsø 2009:167) En langvarig aktivitet har selvfølgelig enn større dybde enn en kortvarig aktivitet, men det fører en også inn i et større felt av tvetydighet, og gjerne da en større form for omveltning siden man ikke kan styre eller kontrollere hva som blir utfallet av den langvarige prosessen. Her vil det da være viktig for virksomheten å spørre seg på forhånd om man er rede for prosessen og i etterkant støtte opp om utfallet av prosessen. (Darsø 2009:167f) Man skal også her være oppmerksom på at når man går i gang med en aktivering av de langvarige aktiviteter så bør virksomheten være i en stabil fase, vanskelige endringsprosesser kan ved å involvere kunst gjøre prosessen vanskeligere i følge Brittain (Innovasjonsdirektør, Unilever Ice Cream) (Darsø 2009:169) En langvarig prosess bruker gjerne kunst som en transformasjonsstrategi, det vil si man går strategisk til verks for å aktivere en gjennomgripende endring i virksomhetskulturen. Man har med andre ord en

tro på at virksomhetskulturer til en viss grad kan påvirkes og designes, på den måte kan man si man operer innenfor det organisasjonsperspektivet hvor man sier at kultur er noe virksomheten *har*, altså en variabel ledelsen kan manipulere for å oppnå de resultater de ønsker. (Christensen et al 2010:61) Samtidig er kunst som metode en strategi som inkluderer menneskene i virksomheten, og hvor kulturen skal utvikles igjennom samhandling og dialog, hvor den kunnskapen man oppnår igjennom aktivitetene skaper innovasjon. Schumpeter viser til begrepet innovasjon som ”nyskabelse, der tilvejebringer økonomisk verdi.” Darsø trekker denne definisjon videre i det hun argumenterer for at verdien ligger også i de ”menneskelige, sociale, globale og bæredyktige perspektiver”. Men som hun tilføyer så innebærer Schumpeters definisjon at ”innovation skal være acceptert av brukerne”. (Darsø 2011:24) Det vil i vårt tilfelle si at når vi ser på kunst som metode til å påvirke organisasjonskultur vil den ikke bare ligge i *har*, men at kultur vil være noe en virksomhet *er*. (Christensen et al 2010:59) Når en innovasjon skal være akseptert av de ansatte så vil det si at det er de som driver hele forandringsprosessen. Kunst som metode er ikke bare en leders engasjement men alle de aktiviteten berører, og alle er med på å skape denne aktivitet. Man kan her si at aktiviteten kan sammenlignes med et indre press som skapes gjennom de uformelle normer og verdier som menneskene bærer med seg inn i virksomheten og som aktiveres og visualiseres gjennom kunsten. For eksempel så kan man gjennom kunsten gjøre den tause kunnskap som ligger i en virksomhetskultur synlige i følge Linstead (2006): ”...culture can best be explored and presented through artistic forms because they make the tacit and felt experience of culture an object in the world. Culture is a particularly good example of where arts-based methods are useful...” (Taylor & Ladkin 2009:58) Om man ser på virksomhetskulturen som *er* eller *har* kan derfor være avgjørende i forhold til hvordan man forholder seg til hva kunsten skal skape i virksomheten.

Selv om det å forandre en kultur ofte har som fokus på utvikling av kulturen – i det man gjerne vil skape engasjement, er det ingen lett oppgave, de fleste forandringsprosesser av kulturer ender ikke i endring. Mye skyldes det motstanden endringsstrategien får, men som Jacobsen og Thorsvik poengterer er at i de fleste endringsprosesser vil det oppstå motstand mot endring. De setter opp ti mulige grunner til at motstand kan oppstå i virksomhetene (Jacobsen & Thorsvik 2009:361ff):

1. Frykt for det ukjente
2. Brudd på en psykologisk kontrakt
3. Tap av identitet

4. Symbolsk orden endres
5. Maktforholdet endres
6. Krav om nyinvesteringer
7. Dobbeltarbeid (i en periode)
8. Sosiale bånd brytes
9. Utsikter til personlige tap
10. Eksterne aktører ønsker stabilitet

Disse ti representerer i hovedsak de problemer som kan oppstå ved å gjennomføre en endring. I følge Jacobsen og Thorsvik ligger ofte motstanden som en rasjonell reaksjon, for som de understreker: ”I mange tilfeller vil motstand mot endring ha utgangspunkt i at den enkelte forsvarer noe som er kjent, noe man mener er godt og riktig.” Her vil det være viktig at lederen er tydelig i hva som skjer, for som vi så i Scharmer’s fire læringsbarrierer (Scharmer 2009:126), så må lederen løfte blikket å *se*, lederen må så komme i en dialog med de ansatte, en dialog som skal føre til aktiv handling fra både lederen og den ledede. Ut i fra dette kan vi ikke si at en endring lar seg gjennomføre, men i dialogen og den relasjonelle samhandling skaper man læringsevne både hos lederen og de ledede, og med det åpner man opp for et bedre utgangspunkt for endringen.

I en endringsprosess hvor kunst er metode kan man heller ikke unngå motstand, noen typiske problemer som vil kunne oppstå vil for eksempel være det George (2006) oppdaget i sine studier; at noen deltakere var meget motstrebende til å uttrykke seg gjennom estetiske teknikker, mye av denne motstanden handlet om at de ikke anså seg som talentfull nok i det kunstneriske uttrykk. Noe som selvsagt vil ha innvirkning på aktivitetens utfall. (Taylor & Ladkin 2009:66) Her kan det også ligge en frykt for det ukjente, ved at man må bevege seg ut av sin komfortsone og prøve noe man ikke helt vet hvordan man skal håndtere, samtidig er faren for at man mister ansikt i form av at man ikke aner om man mestrer aktiviteten like godt som sitt arbeid, til stede. Maktforhold kan derfor endres fordi plutselig er det den yngste som er den kunstneriske og på den måte utligner det hierarkiske system som preger virksomheten. Som Darsø understreker i sin bok, er at når man bruke kunst som metode i virksomhet skal hensikten og formålet med aktiviteten være klart formulert. Kunst som metode er ikke å anbefale som ferniss av virksomheten, ei heller i form av ’tvang’ fra ledelsen – hvor de ansatte føler de er dyttet inn i noe de ikke er klare for. (Darsø 2009:166ff) Videre så kan også problemer oppstå når man skal overføre den lærdommen man har fått ut av den kreative aktivitet til virksomhetspraksis, å gå fra kunstbaserte metoder til konvensjonelle metoder i

virksomheten kan være utfordrende for mange, her understreker Taylor og Ladkin at det trengs tilrettelegging både fra den kunstneriske siden så vel som virksomhetens side. (Taylor & Ladkin 2009:66) Det som er faren ved at man ikke greier translasjonen er at kunstens rike aspekter forsvinner, og alt man sitter igjen med var at det var en 'artig' opplevelse. Jeg vil følgende vise til hva Darsø setter opp hva hun mener kan bidra positivt til å aktivere en endring (Darsø 2011:117f):

- Kunsten har en annen måte å 'angripe' endringen på. Fordelen ligger i at det kan oppleves som spennende og nytt. Ulempen er at for noen mennesker blir dette 'for spennende' slik at de skaper en barriere av skepsis.
- Som vi har sett skaper kunsten estetisk opplevelse i sin sansende form, på veldig mange kan det aktivere inspirasjonen og nysgjerrigheten.
- Kunsten inkluderer ofte kroppen, både i kreativ utfoldelse men også i den estetiske betraktning, det vil si at gjennom sansningen vil kunsten gjerne fremkalle reaksjoner som ligger i det kroppslige og det emosjonelle. (Thune 2012:43) Når kroppen inkluderes bidrar dette til at hukommelsen blir koblet til det kroppslige (og ikke bare hjernen).
- Kunsten gir inngang til alternative språk. Siden sansningen rommer mer enn språket – mer enn vi kan uttrykke oss, så er den sammenlignbar med kommunikasjonen. Fordi her favner kommunikasjonen mer enn det ord som blir sagt – mer enn den uttalte informasjon. Men begge disse former krever at vår oppmerksomhet er på den *riktige kanal*. Både avsender og mottaker i en kommunikasjon må på mange måter fornemme hva som skjer. (Thyssen 2003:20) Når det skjer skapes nye refleksjoner og innsikt. Siden sansene er inkludert vil man kunne skape en dypere forandring enn hva en kognitiv forståelse kan skape.
- Fra Darsø's praksisfelt viser hun hvordan en virksomhet (Unilever) endret sin kultur fra ” 'vi gjør hvad vi får besked på' kultur til en initiativrig kultur, der boblede af kreativitet og energi”, ved at de tok i bruk kunstneriske prosesser som ble iverksatt av en erfaren kunstner.

Når en av de største utfordringer til virksomheter i dag er å være innovativ og kreativ, vil øvelser som nettopp tar opp dette være av stor verdi for virksomheten. Når virksomheter, for eksempel tar i bruk øvelser hvor man improviserer, der kropp og språk er av betydning for rolletolkningen eller historien man forteller. Så skjer det noe i de fleste mennesker: ”For når folk går inn i en lekende og kommuniserende prosess, skjer det forandringer både kroppslig og kognitivt. Impulser fra det kroppslige gjør at blokkeringer løses opp og

mennesker interagerer både mer og på en annen måte. Det kan skape mer åpenhet og følsomhet for andre, og ikke minst en mer lekende holdning til stivnede tanke- og følelserprosesser. Ansatte må improvisere nye roller og replikker og får på den måten bearbeidet temaer de jobber med i forhold til kunder og kollegaer.” (Gran & De Paoli 2005:117f) Hvordan kan man som leder skape disse muligheter kunsten gir? Tangodanseren bør jo kunne danse tango for å lede den ledede med improvisasjon; i det han sanser de bevegelser de tar i de omgivelser som omgir dem. I Claus Rerup sin artikkel ”Jazzimprovisation og USA’s femte reise til månen” skriver Rerup at det er to ting improvisasjonen krever i virksomhetssammenheng og det er ”erfaring og kreativitet”.(Rerup 1999:144) Når man taler om improvisasjon innenfor kunsten så vil det både innenfor musikk og teater, være at jo mer aktøren forbereder seg til å improvisere – jo mer frihet har de og jo mer rom for kreativitet skaper de. (Austin & Devin 2003:138, 142) Jeg vil visualisere dette ved å fortelle en historie:

”Once upon a time the emperor of China ordered a drawing of a rooster from a famous artist. ‘Come back in four years, then it will be finished,’ said the artist. But when the emperor came back after four years, the artist needed another four-year period. This repeated itself and finally after twelve years the emperor anxiously returned to see the rooster of his dreams. After a cup of tea, which the emperor could hardly swallow for anxiety, the artist took out a piece of white paper, dipped his brush in black paint and in one graceful movement drew a rooster more alive than any rooster. The emperor was deeply moved, but was also a bit resentful that the artist had put him off for twelve years when it took only a few seconds to draw the rooster. The artist then led him into the back, which was covered from floor to ceiling with piles of drawings of rooster.” (Darsø 2009:29f)

Historien illustrerer ikke bare at, det faktisk ikke er inspirasjon alene som skaper et kunstverk, men hardt arbeid og mye praksis over lang tid. Historien illustrerer også at alle de tegningene av hanen som kunstneren har utført er en *prosess* av en komposisjon, hanen. En prosess som har pågått i flere år før kunstneren har fått en dypere helhetlig forståelse av hanen – en erfaring som kommer innenfra, og som muliggjør for kunstneren å uttrykke ved minimum penselstrøk, et verk av maksimum kvalitet. (Darsø 2009:30) ”Å lære betyr ikke her å tilegne seg mer informasjon, men å øke evnen til å skape de resultatene som vi virkelig ønsker å få ut av livet”, skriver Senge (Senge 1991:148) Hvis vi tar kunstneren som et eksempel på en person som er i besittelse av høy grad av personlig mestring, var hans intensjon å forstå hanen på den riktige måte, kanskje oppsto det forandringer i prosessen på tolv år som han måtte akseptere – og ikke motarbeide. I følge Senge lever slike mennesker som har en høy personlig mestringsgrad i kontinuerlig lærende tilstand.

(Senge 1991:148) Derfor blir kunstneren et bilde på Senges to underliggende bevegelser hvor personlig mestring har blitt integrert som en disiplin i våre liv: ”Det første er en kontinuerlig klarlegging av hva som er viktig for oss.” Det som var viktig for kunstneren var å få fram den indre ideen av hanen – en enkel tusjtegning som uttrykte mye mer enn en ”kopiering av virkeligheten”. ”...Det andre er en kontinuerlig læring om hvordan vi klarere skal se vår nåværende situasjon.” Fire år, innså kunstneren underveis, var ikke nok, det ønskede målet var ikke innenfor rekkevidde av fire år. Han visste hvor han var i prosessen, det vil si at han hadde et klart bilde av sin nåværende virkelighet. I følge O’Brien ved Hanover Insurance er de mennesker som ”tilegner og holder fast ved dypereliggende verdier, forplikter seg til mål som er større enn dem selv, er åpne, utøver en fri vilje og hele tiden strever etter å ha et riktig bilde av virkeligheten er virkelig modne mennesker.” Disse menneskene tilføyer han, har ikke problemer med å godta sene belønninger. (Senge 1991:148)

”... there is a distinction between types of cognition: normal (downloading mental frames) versus a deeper level of knowing. And second, that in order to activate the deeper level of knowing, one has to go through a three-step process...: observe deeply, connect to what wants to emerge, and then act on it instantly.” (Scharmer 2009:33f)

Kunsten i virksomheten, er et innovativt element. Fordi som jeg har prøvd å vise i dette kapitlet er at man kan ikke ved bruk av kunst i virksomheter gå fra downloading til performing, fordi den kunstneriske prosessen krever noen nødvendige steg før man når en performing. Ved å benytte seg av estetikken eller kunsten så hjelper det virksomheten til å ’ta en omvei’, denne omveien kan i utgangspunktet for noen virksomheter føles irrelevant fordi man ikke hurtig kan se en årsak – virkning ved bruk av denne sosiale teknologien, men som jeg har vist i denne avhandlingen kan det i mange tilfeller være både kunnskapsberikende og innovativt for virksomhetene. Jacobsen og Thorsvik skriver at ”...en lærende organisasjon er kjennetegnet av en kultur som oppmuntrer til fri og åpen diskusjon, toleranse for ulike synspunkter, og aksept for at ulike meninger, kritikk og konflikt kan være bra, og ikke alltid noe man bør unngå. Enkelte sammenfatter disse poengene ved å si at lærende organisasjoner kjennetegnes ved en fleksibel kultur.” (Jacobsen & Thorsvik 2009:336) Om vi skal følge dette resonnement vil det si at om virksomheten er lærende har den en fleksibel kultur, som igjen er åpen for læring. Med andre ord vil de virksomheter som er åpen for læring også tendere til å være mer åpen for kunst i og med deres fleksibilitet? Denne vinkelen kunne kanskje gi noen interessante funn om man hadde fulgt dette perspektivet i videre forskning.

AVSLUTNING:

People who say: “Ah, this Beuys will go back to the Middle Ages, or to the stone dwellers, cliff dwellers”. No, there is a misunderstanding. I have nothing against the materialistic methodology of analytics, but I think we have to enlarge this thing, not to get caught in a very restricted one-sidedness in our way of looking towards life. Because the problems of life, soul, humankind’s spirit, the problems of intuition, imagination, and inspiration, the problems of birth and death, the problems of survival in a bigger shape, and to bring in the image of the meaning of man.³¹

Jeg har i denne avhandlingen belyst **Hvordan estetikk og kunst kan skape kunnskap og innovasjon i virksomhetssammenheng**. Jeg har i den anledning vinklet belysningen fra hvor virksomheter kan stoppe eller unngå downloading, ved å bruke estetikk eller kunst. Det som tydelig kommer frem, i forhold til de modeller og teorier jeg har benyttet meg av, er at den estetiske betraktning og den kunstneriske aktivitet ligger i det sansende felt, hvor man *ser med hjertet* – det vil si at man aktiverer følelsene og blir deltakende. Hvor man i følge Scharmer da aktivert andre perspektiviske vinkler for den betraktning man gjør – på den måte utvider man sin egen bevissthet. I det sansende felt aktiveres da ikke bare den emosjonelle og sansende hjernehalvdel, for så å lukke for den kognitive, nei vi har sett at både i form av hukommelse (Bohm 2010), taus kunnskap (Strati, 2003), den kognitive semantikken (Lakoff & Johnson 1980), visualisert gjennom modellen til Schiuma kan man ikke utelukke det emosjonelle og det rasjonelle fra hverandre. I eksemplene som ble vist så vi en visualisering av denne dynamikk, og helt til slutt i kunstkapitlet så vi også hvordan lederens evne til å improvisere var en tydelig kobling mellom den tekniske og den emosjonelle kunnskap – i det den tekniske øvelsen skapte kreative friheter til å improvisere. Vi fikk altså i avhandlingen bekreftet at den synergetik dynamikken mellom følelser og tanker ikke kan forkastes, foruten når vi har angst, depresjon eller sinne. Med andre ord følelsene påvirker det kognitive, og igjen at det kognitive påvirker følelsene. Denne informasjon er viktig når vi ser det i forhold til estetikken, kunsten og virksomhetene, fordi man har så lett for å klassifisere det estetiske og kunsten inn i følelsenes sfære og virksomhetene inn i det rasjonelle. Men begge inneholder følelser og rasjonalitet, da selvfølgelig med ulik vektlegging. Siden dette er en teoretisk betraktning på hvordan denne synergi mellom det sansende og kognitive faktisk evner å skap kunnskap og kompetanse i virksomhetene i lys av Teori U, så kunne det helt klart vært av interesse å se om dette gjenspeiler seg i virksomhetene i praksis, og da ikke bare i de tilfeller jeg har eksemplifisert med. Jeg kan derfor ikke trekke en slutning på at denne synergi, når den blir

aktivert av det estetiske og kunsten, faktisk skaper kunnskap og innovasjon i virksomhetene. Men jeg kan ut i fra et teoretisk grunnlag si at det er en sannsynlighet for at det skjer.

Metaforen har i denne avhandlingen vært en av hovedverktøyene i drøftingsdelen, jeg har hovedsakelig sett på dens evne til å skape kunnskap hos menneskene. Og hvor jeg viste i eksemplet at teatermetaforene har en dynamisk prosess mellom det rasjonelle i form av struktur og det emosjonelle i form av sansing – og på den måte gjenspeiler en tilsvarende dynamikk som er representert i våre emosjonelle og rasjonelle sinn. Ut i fra denne forståelse kan teatermetaforer være ypperlige redskap i formidling fordi den har dette gjenkjennelige menneskelige over seg. Temaet om metaforer er enormt, og på grunn av dens kompleksitet har jeg prøvd å holde en enkel linje, og kanskje på grunn av den smale tilnærmingen vil noen tolke det dit hen at jeg prøver å si; 'innfør teatermetaforer i virksomhetene så redder vi verden (!)'. Det har absolutt ikke vært min intensjon, for vi skal ikke glemme at metaforers grunnlag i erfaring har mange blinde punkter i forskningen, vi vet rett og slett for lite om det. (Lakoff & Johnson 2003:23) På samme tid er metaforer som baserer seg på erfaring i denne avhandlingen et viktig moment, siden vi som mennesker faktisk erfarer forskjellige, så vil det oppstå metaforer som ikke samstemmer med de forskjellige oppfattelser, fordi de har blitt født ut av ulike erfaringsformer. Som Lakoff og Johnson skriver: "... evnen til å forstå erfaringer gjennom metaforer er en sans, som synet, følelsen og hørselen; metaforer gir den eneste måten vi kan oppfatte og erfare store deler av verden på. Metaforer er like mye en del av måten vi fungerer på til daglig, som følelsessansen, og de er like verdifulle." (Lakoff & Johnson 2003:225)

Og jeg skal samtidig også være ydmyk nok til å si at kanskje er det noe i det Hatch så tydelig uttrykker:

"What metaphors that appeal to postmodernists seem to have in common is a strong aesthetic dimension, that is, they draw out the artistic aspects of the organization by comparing it to forms of artistic representation or discovery." (Hatch, 1997: 55)

For et lite øyeblikk, å trekke trådene tilbake til denne avhandlingens overskrift "Virksomheten – en sosialskulptur", var det overskriftens intensjon å gi et metaforisk bilde på hva denne avhandlingen handler om. Det modernistiske bildet på virksomheten som i en generell vending kan anses som stabil og til tider statisk, utfordret jeg ved å trekke inn et tilnærmet postmodernistisk syn på virksomheten hvor man anser at menneskers følelser, opplevelser og derav energi, former virksomhetens kvalitet som forplanter seg i dens handling. Dette ble selvfølgelig også min basis for at jeg anså det mulig og interessant å

trekke estetikken og kunsten inn i virksomhetspraksis. Fettet i Beys verk 'Fettstolen' formes etter de omgivelsene som omgir stolen – gode eller dårlige fysiske forhold er med på å forme stolen, lik gode eller dårlige markedsforhold er med på å forme virksomhetene til å tilpasse seg. Men det er ikke bare skulpturens ytre form som omdannes, også substansen (fettet) er en del av denne prosess, som Beuys skriver om fettdannelsen: "Perception of the inner substance of things can only be acquired through practice" (Harlan 2010:80) I gjennomgang av Teori U og i analysedelen har vi sett at både innenfor virksomheter og kunsten behøves det øvelser og praktisering for å skape kunnskap og innovasjon. Eksempelvis viste jeg at kunnskapsdanning gjennom estetik og kunst åpner opp for en videre form for læring som sitter i det kroppslige; i avsnittet med teatermetaforen ble det satt i gang et rollespill hvor selgerne skulle få produktet til å snakke, bli levende uten å si et ord. Man skapte med det muligheter for selgeren til å improvisere på en annen måte enn han gjorde daglig i sin rolle som selger – her måtte selgeren handle på en uventet måte enn det han ville ha gjort om han hatt språket tilgjengelig – altså en kroppsliggjøring av dialogen. I kapitlet med kunst som metode så vi i eksemplet hvor Øvslien brukte kunst som provokasjon, her fikk man en annen type kroppslig og emosjonell kunnskap i det den lille sjokkeffekten skapte emosjonell reaksjoner hos betrakterne og skapte en form for indre dynamikk – som vist i innovasjonsdiamanten til Darsø.

Et annet viktig moment i denne avhandlingen, og som ble illustrert tilslutt i kunstkapitlet er at det hele dreier seg om *tid*, som Blom skriver i sin beskrivelse av 'Fettstolen'; "...med de forvandlingene som skjer over tid, og med de effektene en reaksjon kan utløse over tid." Darsø (2011) understreker dette viktige element, i fra hennes egen forskning der hun påpeker at tid er noe av det viktigste for å skape innovasjon – og det er nesten alltid mangel på tid. Hun henviser også til en undersøkelse som ble gjort blant 177 amerikanske organisasjoner der det viste seg at kreativitetens kvalitet var avhengig av om det oppsto forstyrrelser, om enn bare små forstyrrelser. (Darsø 2011:49) Austin og Devin er også inne på dette temaet i sin bok *Artful Making* hvor de kreativ innovasjonsprosesser passer dårlig med deadlines i virksomhetene, og hvor de spør seg hvor lenge egentlig en leder kan la gruppen av de ansatte være "out of control"? Svaret er vanskelig, fordi det avhenger selvsagt av den aktuelle situasjon, tiden, budsjettet, personene, profesjonene osv. Samtidig som Austin og Devin uttrykker (for noen kanskje litt for enkelt formulert): "A team working artfully often has a track record that can help

you make decisions about letting the team alone. Since you can't really monitor such a group very well, you're sort of at its mercy anyway.” (Austin & Devin 2003:150)

Å vise hele U'et i Teori U, i stedet for å bare betrakte sansefeltet i U'et, som i denne avhandling har vært av en viktig faktor, var for å vise helhet i delene som både Teori U er et unikt eksempel innenfor ledelsesteorien, men som også kunsten og estetikken er gode ambassadører for. I all den teori jeg har anvendt i denne avhandlingen er det et underliggende ønske om å gi noe mer enn bare den kreative aktivitet, for som Schiuma skriver:

The fundamental assumption is that the arts can help the organisation not only to be more productive, but most importantly to be more resilient, adaptable, agile and intuitive. Therefore bringing the arts into the organisation is not meant to transform employees into artists, and neither to necessarily adopt the arts as an instrument to carry out day-to-day organisational activities, nor to force the use of the arts into organisational process such as new product development or marketing and communication. The arts in business are aimed at creating a more human-centred organisation which values the strategic importance of the aesthetic experiences, emotions and energy to enhance organisational wealth and value-creation capacity. (Schiuma 2011:216)

I og med at vi i denne avhandlingen har betegnet kunsten til å være en møtetilstand, skapes det i dette møtet relasjoner og verdier. Verdier – fordi kunsten evner å aktivere følelser. Og som min veileder Øystein Hatteland så treffende sa det³²: ”Kunsten kan gjennom følelsene bringe bevisstheten tilbake, og at man med dette forflytter bevisstheten ut i armene på virksomheten.” Her ligger det faktisk et svært viktig moment, fordi det estetiske og kunsten evner å skape denne bevissthet gjennom å aktivere menneskene; vi har sett både gjennomgangen av U'et og i drøftingen, at om vi går inn i aktiviteten med den rette innstilling – vil den formodentlig skape kunnskap og innovasjon der man ser og samhandler med hjertet.

Da Nietzsche på slutten av 1800-tallet proklamerte at 'Gud er død', var det for å beskrive hva han så som en samfunns faktum – menneskene hadde tatt Gud av dage. Man kan si at menneskene nullstilte seg selv fra de tidligere autoritative verdier, verdier og moralitet ble nå et produkt som kom fra menneskene selv – det menneskelige individ ble den høyeste instans. Konsekvensene av å ikke sette verdier som er høyere og utenfor en selv, skaper et samfunn hvor jeget og selvrealisering er det høyeste mål. Vi mister dermed blikket som setter fokus på andre realiteter enn det som ligger tett opp til ens egen selvrealiserende sfære. Det jeg startet denne avhandlingen med var å sette virksomheter opp mot det store verdensbildet som de fleste virksomheter i dag må ta innover seg. I den

forstand lå det kanskje en liten personlig misjon, ved å sette sammen to felter som jeg godt kunne tenke meg å se mer av i ledelsessammenheng, og som jeg i denne mastergradsoppgaven har vist hører sammen, i det man sanser med hjertet. Og kanskje er min tilnærming til problemløsningen også preget av at min profesjon ligger innenfor kunstvitenskapen. For jo mer kunnskap man har om et felt, jo mindre truende er det i sin utfoldelse. Og jo tettere man befinner seg på stoffet, jo mer naturlig er det å anvende det i livssituasjoner. Ved å bruke kunst til å åpne opp for sansene, som skaper mulighet til det Scharmer kaller i nivå 3 for Fields of conversation – I-in-you, vil man se seg selv fra andres synspunkter; *Speking of seeing myself as part of the whole* (Scharmer 2009:236) så innebærer dette felt også de medmennesker som vi vanligvis ikke møter i hverdagen. Det handler om hva Brundtlands Rapporten brakte på bane i 1987 om en bærekraftig utvikling for menneskene i dag og fremtidens generasjoner. (Our Common Future 1987:43) Eller som Amartya Sen skrev i 2013:

... menneskelig utvikling må også omfatte framtidige generasjoner, selv om de ikke er her – ennå. men mennesker evner å tenke på andre og på andres liv. Kunsten ved å føre en ansvarlig politikk er å utvide dialogen, fra det nærsynte og selvsentrerte til en bredere sosial forståelse av hvor viktig det er å ivareta behovene og frihetene til både framtidens og dagens mennesker. (FNs Human Development Report 2013: 'Hvordan er der å være menneske?' – Amartya Sen)

Det vi si at her ligger Scharmers helhet i delene.

That's what I'm supposed to do with this. Realize that in art as in life it is all about having the courage to step over the threshold. Even if it will keep making me fall from the moon.

– Bakhtin (Thune 2012:328)

En kritisk refleksjon over avhandlingen:

Å søke et vitenskapelig holdbart resultat av filosofiske undersøkelser er som "å søke i et mørkt kott etter en svart katt - som ikke er der". ³³

– Arne Næss

I ettertid, når oppgaven er skrevet så begynner man å reflektere over hva man burde hatt med og hva man skulle ha utelatt. Underveis i avhandlingen kom tvilen flere ganger om hvorvidt denne avhandlingen havnet i en filosofisk betraktning, og hvor reell dens funksjon egentlig kunne bli for en leder i praksisfeltet. Det er jo helt klart mange faktorer som har innflytelse på hvordan en leder utøver ledelse, og denne avhandlingen tok så vidt fatt i en liten vinkel av det store ledelsesfeltet. Gir det et reelt bilde på situasjonen? – Eller er avhandlingens tema en utopi? En ting er sikkert at selv om ikke fagfeltet er stort ennå, så har det tross alt blitt mer fokus på emnet, noe denne avhandlingen er et bevis på. Når det gjelder dette feltet er jo også mye avhengig av hvilken virksomhet, hvilken leder og hvilke ansatte som er å finne i de aktuelle situasjoner. Og det er vel egentlig her mye av utfordringen ligger, at mange ikke forstår hensikten med å trekke inn estetikk, kunst og ikke minst følelser i virksomhetssammenheng.

Å bruke Scharmer som bakgrunn til denne avhandlingen fungerer muligens godt i forhold til den skandinaviske modellen i organisasjonsteori, men spørsmålet er om teorien fungerer like godt i de virksomheter som ikke er styrt av humanistiske verdier. De humanistiske verdier gjenspeiles i virksomheter med flat struktur, mindre anvendelse av makt, åpen for dialog osv. Noe som kan problematiseres ut i fra dette, er at man antar at de fleste mennesker kan gå på like vilkår igjennom U'et – det tror jeg ikke alle mennesker kan, og jeg tolker heller ikke Scharmer dit hen, men at det kan være et svakt punkt i teorien er mulig. Vi mennesker stiller jo med ulike forutsetninger både følelsesmessig, rasjonelt, verdier, kultur, alt som påvirker oss til å bli til den vi blir. Her ligger også grunnen til at jeg tilføyde Taylor til teorien underveis, fordi Taylor setter standard for mening og verdi som noe som skapes i fellesskapet; i og med at Selvet ikke er en fast størrelsesorden, men noe som er i oss, og som utvikler seg i samsvar med vår menneskelighet i egenskap at vi er kommunikerende handlende både i språk og moralitet (Nyeng 2004:12) Selvet vil da utvikles i kraft av ”menneskets forhold til verden (som) oppstår og utvikles gjennom følelser, og dette er den eneste måte, vi kan erfare verden på. Det finnes ingen annen tilgang.”³⁴ (Nyeng 2004:84f) På den måte vil våre humanistiske verdier utvikles, men her vil også

tidsaspektet spille inn på denne verdiutvikling – som nok kan fremstå som meget langtidsrettet endringsprosess for noen.

Her kunne det også helt klart vært interessant å diskutere Teori U i forhold til Taylors filosofi, for selv om det her i utgangspunktet kan se ut som de glir inn i hverandre er det også noen spenninger som kunne vært interessant å se på i forhold til temaet 'følelser og fornuft'.

Et annet viktig refleksjonsmoment er B&O.

Jeg har ikke i denne avhandlingen gått dypt nok inn i B&O som virksomhet til å bedømme deres generelle virksomhetsstrategi, siden mitt fokus bare har favnet en liten del av en større virksomhetsstrategi. Dermed har jeg heller ikke forutsetninger for å uttale meg om hvorfor B&O hadde en kraftig fall i omsetningen fra 2008-2009 i det danske markedet.³⁵ Men det skaper også en nysgjerrighet hos meg. Hva utgjorde dette fall hos B&O? Hvor ligger årsakene til dette fall? Var det i deres virksomhetsstrategi, eller var det de ytre faktor som finanskrisen, utskiftninger av administrerende direktører m.m, eller en miks av flere elementer? Eller avkrefter dette denne avhandlingens tematikk? Hvis jeg nå svarer det siste spørsmål med at det er feil vinkling av min intensjon for denne avhandlingen, fordi det er ikke den økonomiske situasjon jeg betrakter, men menneskene i situasjonene. Så vil man da svare at, ja, men det hele henger sammen – menneskene i virksomheten påvirker den økonomiske situasjon, og virksomhetens økonomiske situasjon berører menneskene i virksomhetene (oppsigelser, nedsatt lønn, mindre goder etc.)

Om jeg her skal tilføye noe til mitt forsvar så må det være å si; ja der har du samlet hele denne avhandlingen i to setninger. Det er den synergetik integrering mellom det rasjonelle og emosjonelle tanke som får utløp i handling, som har vært min undring – og drivkraft for denne avhandlingen. For det har ikke vært min intensjon å avskaffe rasjonaliteten, men å vise til hvordan kunnskap og innovasjon kan oppstå i en dynamisk prosess av denne synergi. Men her ligger jo også mitt perspektivisk ståsted i avhandlingen, og leseren vil kanskje stille med et annet perspektiv.

KILDER:

Aase, Tor Halfdan og Fossåskaret, Erik "Skapte virkeligheter, om produksjon og tolkning av kvalitative data" Universitetsforlaget 2010

Argyris, Chris "Organisatorisk læring – single- og double-loop" 2000
(red.) Illeris, Knud "Tekster om læring" Roskilde Universitetsforlag 2000

Aristoteles "Om digtekunsten" København: Gyldendal 1975

Austin, Rob & Lee, Devin "Artful Making, What Managers Need to Know About How Artists work" New Jersey 2003

Bakhtin, Mikhail Mikhailovich "Art and Answerability: Early Philosophical Essays by M. M. Bakhtin" University of Texas Press 1990

Blom, Ina "Joseph Beuys" Gyldendal 2001

Bohm, David "Om dialog, veien til åpen kommunikasjon" Flux Forlag 2010

Bohm, David og Peat, David "Science, Order, and Creativity" Routledge GB 2000

Bourriaud, Nicolas "Relationel Æstetik" Det Kongelige Danske Kunstakademi, København 2005

Danbolt, G., Johannesen, K.S., Nordenstam, T. "Den Estetiske Praksis" Universitetsforlaget 1979

Darsø, Lotte "Artful creation, Learning-tales of arts-in-business" Samfundslitteratur, DK 2009

Darsø, Lotte "Innovations Pædagogik, Kunsten at fremelske Innovationskompetence" Samfunds Litteratur, Frederiksberg 2011

Davies Stephen "Definitions of Art" Cornell University Press, Ithaca and London 1991

Dickie George "The Art Circle" Chicago Spectrum Press, USA 1997

Dickie George "The New Institutional Theory of Art", s.213-223
Neill Alex og Ridley Aaron (red.) "The philosophy of art Readings ancient and modern"
Mc Graw Hill, USA 1995

Gagliardi, Pasquale "Symbols and Artifacts: views of the Corporate Landscape" Aldine De Gruyter, New York 1992

Harlan, Volker "What is art?" Clairview 2010

Hatch, M. J. "The Metaphors of Organization Theory". In: Organization Theory. Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives. Oxford: Oxford University Press 1997

Hollander E.P. "Leadership and power" :
Linzey, G. & Aronson, E. (Red.): "The Handbook of social psychology", 3. utgave, Vol. 2,
s. 485-537. New York: Random House 1985

Jacobsen, Dag Ingvar og Thorsvik, Jan "Hvordan organisasjoner fungerer"
Fagbokforlaget 2009

Jørgensen, Arne "Hans-Georg Gadamer" Forlaget Anis. 2009 ????????

Kao, John "Kreativitet på arbeidsplassen" Hjemmets Bokforlag, Oslo 1996

Kotter, John P. "A Force for Change: How Leadership Differs from Management" New
York: The Free Press 1990

Lakoff, George & Johnson, Mark "Hverdagslivets Metaforer, Fornuft, Følelser og
Menneskehjerne" Pax Forlag A/S, Oslo 2003

Levinson Jerrold "Music, art, and metaphysics" Cornell University Press, Ithaca, N.Y.
1990

Læg Reid S., Skorgen T. (red.) "Hermeneutikk – en innføring" Oslo Spartacus forlag 2006

Polkinghorne "Narrative knowing and the human science" State University of New York
Press, Albany 1988

Røvik, Kjell Arne "Trender og translasjoner, Ideer som former det 21. århundrets
organisasjon" Universitetsforlaget 2009

Sahlin- Andersson, K. "Imitating by Editing Success: The Construction of Organization
Fields"
Czarniawska, B. And Sevòn, G. (red.) "Translating Organizational Change" Berlin, New
York: Walter de Gruyter 1996

Scharmer, C. Otto "Theory U" Berrett-Koehler Publishers, Inc, San Francisco 2009

Schiama Giovanni "The Value of Arts for Business" Cambridge 2011

Senge, Peter "Det femte element" 1991

Senge, Peter "The Puzzle and Paradoxes of How Living Companies Create Wealth, Why
Single-Valued Objective Functions Are Not Quite Enough"
(red) Beer, Michael og Nohria, Nitin "Breaking the Code of Change" Harvard Business
School Press 2000

Senge, Peter "The dance of change" Nicholas Brealey Publishing London 2011

Strati, Antonio "The Aesthetic Approach in Organization Studies"
: Linstead, Stephen og Höpfl, Heather J (red.) "The Aesthetics of Organization" UK 2000

Strati, Antonio "Aesthetic Understanding and Tacit Knowledge"
: Nicolini, Gherardi, Yanow "Knowing in Organizations, A Practice-Based Approach"
M.E. Sharpe, New York 2003

Taylor, Charles "Autentisitetens Etik" Cappelen Akademisk Forlag 2002

Thune, Henriette "Mikhail Bakhtin's Aesthetic Object, *Adaptation analysis of Sara Stridsberg's novel The Dream Faculty and its theatre adaptation* Valerie Jean Solanas will be President of America" PhD avhandling, UIS 2012

Thyssen, Ole "Æstetisk Ledelse, om organisationer og brugskunst" Gyldendal 2003

Wandel, Cato "Ledelse som et mellommenneskelig forhold" Seek a/s Flekkefjord 2003

Winther, Truls og Langholm, Odd Inge "Estetik fra Platon til våre dager" Tanum – Norli, Oslo 1977.

Zahavi, Dan "Fænomenologi" Samfundslitteratur, Roskilde Universitetsforlag 2004

ARTIKLER/ WEBSIDER:

Deanne, Den Hartog og Koopman, Paul " Leadership in Organizations ." Handbook of Industrial, Work & Organizational Psychology - Volume 2. 2001. SAGE Publications. 16 Feb. 2011

Elkjær, B "Organizational learning: 'The third way', The Danish University of Education Department of Educational Sociology Emdrupvej 101, Copenhagen. Artiklen ble presentert på Organizational Learning and Knowledge Conference ved Lancaster University (30.Mai-2.Juni 2003)

Rerup, Claus "Jazzimprovisation og USA's femte reise til månen" Ledelse I dag Årgang 9. nr.2, 1999

Sabbah Farah "Conceptual Metaphors of War in News Reports Covering the 2003 Invasion of Iraq by *The New York Times* and *The Daily Star*" (Papers from the Lancaster University Postgraduate Conference in Linguistics & Language Teaching 2010)

Taylor, Steven S. og Ladkin, Donna "Understanding Arts-Based Methods in Managerial Development" Academy of Management Learning & Education, 2009, Vol. 8, No. 1, 55–69.

Ebbensgaard, Aase H.B "Æstetisk læring – skabelse i dialogens mellemrum"
http://static.sdu.dk/mediafiles/Files/Om_SDU/Institutter/Ifpr/Gymnasiepaedagogik/aestetisk.pdf (hentet 07.04.13)

http://www.psykologtidsskriftet.no/index.php?seks_id=40458&a=2 (Dato 20.05.2013)

<http://www.forskning.no/artikler/2009/mai/221174> , Dato:24.05.2013)

<http://www.lline.fi/en/article/research/aasen/employee-driven-innovation-in-practice-promoting-learning-and-collaborative-innovation-by-tapping-into-diverse-knowledge-sources> (Dato 07.06.13)

<http://www.kommunikationsforum.dk/log/Speciale%20Kunstmetaforer%20Camilla%20Mehlsen.pdf> / Artikel ”Kunst, design og industrielle produkter” i *Ledelse i Dag*, Bang, J. & Hegedahl, P. (2002: 224-227)

<http://www.artsbusiness.no/prosjekter/kunst-p-jobb/>

<http://www.dr.dk/P1/Besoegstid/Udsendelser/2012/02/14092934.htm>

<http://www.dr.dk/P1/Besoegstid/Udsendelser/2012/02/14092934.htm>

http://www.samtiden.no/00_4/art2.html)

<https://www.etikkom.no/Templates/Pages/FBIBArticle.aspx?id=774>

Beuys sitater:

Beuys' quote on the source of creativity, 1973: 'I am searching for field character', as quoted in "Energy Plan for the Western man – Joseph Beuys in America –", edition and compilation by Carin Kuoni, Four Walls Eight Windows, New York, 1993, pp. 31-32

Joseph Beuys statement on the structure of creativity: 'Conversation between Lama Sogyal Rinpoché and Joseph Beuys" 1982; as quoted in "Energy Plan for the Western man –", publisher: Four Walls Eight Windows in New York, 1993

Joseph Beuys, statement on the character of art: 'Death keeps me awake', interview with Achille Bonito Oliva, 1986; as quoted in "Energy Plan for the Western man – Joseph Beuys in America –", Four Walls Eight Windows, New York, 1993: 171-172

Source of Beuys' artist quote in: an interview with Louwrien Wijers, 22nd November 1979 in Beuys' studio in Düsseldorf, Germany; on his just started Guggenheim-exhibition and on the exhibition in the museum Boymans, Rotterdam, in the same period, p. 249

SLUTTNOTER:

-
- ¹ Forfattere som tar opp dette emnet; Guillet de Monthoux (1993), Linstead & Höpfl (2000)
- ² Scharmer viser at han er inspirert av blant annet Beuys
- ³ Med innslag fra systemteori, siden deler av teorien jeg bruker har sitt fotfeste der: Deler av Scharmer, Senge og Argyris.
- ⁴ Kaiser, Matthias (2010)
<https://www.etikkom.no/Templates/Pages/FBIBArticle.aspx?id=774> (Dato 15.06.2013)
- ⁵ Se tabell 6.1: Twentieth-Century Systems Theory: Epistemological and Ontological Grounding. (Scharmer 2009:107)
- ⁶ Ebbensgaard:13
- ⁷ Kom som et resultat av Hawthorne-studiet hvor man skulle undersøke de fysiske arbeidsvilkårene i fabrikken (1927 - 1932)
- ⁸ Noe også Linstead (2006) trekker frem ved bruk av kunst, at den kan gjøre *tacit knowledge* som ligger i en virksomhetskultur synlige (Taylor & Ladkin 2009:58) Jeg kommer litt inn på dette i drøftingsdelen.
- ⁹ *seeing og sensing og presencing* er hentet fra Teori U, som det vil bli gitt en gjennomgang av i neste kapitel.
- ¹⁰ Beuys' quote on the source of creativity, 1973: 'I am searching for field character', as quoted in "Energy Plan for the Western man - Joseph Beuys in America -", edition and compilation by Carin Kuoni, Four Walls Eight Windows, New York, 1993, pp. 31-32
- ¹¹ Joseph Beuys statement on the structure of creativity: 'Conversation between Lama Sogyal Rinpoché and Joseph Beuys" 1982; as quoted in "Energy Plan for the Western man - ", publisher: Four Walls Eight Windows in New York, 1993
- ¹² "Arbeidsmotivasjon i estetisk perspektiv" Tidsskrift for Norsk Psykologforening, Vol 45, nummer 3, 2008, side 258-264
http://www.psykologtidsskriftet.no/index.php?seks_id=40458&a=2 (Dato 20.05.2013)
- ¹³ Tall fra Artikkel "Estetisk motivasjon" forskning.no
(<http://www.forskning.no/artikler/2009/mai/221174>, Dato:24.05.2013)
- ¹⁴ I boken Hverdags Metaforer (1980)
- ¹⁵ <http://www.lline.fi/en/article/research/aasen/employee-driven-innovation-in-practice-promoting-learning-and-collaborative-innovation-by-tapping-into-diverse-knowledge-sources> (Dato 07.06.13)
- ¹⁶ Darsø 2009:77-82
- ¹⁷ Hentet fra Camilla Mehlsens masteravhandling *Skønheden og Maskinen* (2003)
<http://www.kommunikationsforum.dk/log/Speciale%20Kunstmetaforer%20Camilla%20Mehlsen.pdf> / Artikel "Kunst, design og industrielle produkter" i *Ledelse i Dag*, Bang, J. & Hegedahl, P. (2002: 224-227)
- ¹⁸ *Poetry* som en verdi ble endret til *Originality* og *Challenge*.
- ¹⁹ Dobbelt-loop læring skjer ifølge Argyris (red. Illeris 2000:247ff) når man korrigerer et mismatch som følge av at man har forandret de styrende variabler og handlinger. Dobbelt-loop læring er langtidsrettet og brukes gjerne når det foreligger komplekse utfordringer.
- ²⁰ I Scharmers lærings- og forandringsnivåer setter han *redesigning* som tilsvarende til single-loop læring, og reframing tilsvarende til double-loop læring (Scharmer 2009:30)
- ²¹ Møtested vil si et møte mellom skuespillere, og/ eller publikum, fordi Teater kan også være en monolog, men da ligger interaksjonen mellom skuespiller og publikum
- ²² i samsvar til Bohm hvor meningsinnholdet ikke er statisk, men i bevegelse. (Bohm 2010:78)
- ²³ Det går en historie om David Lewis, topdesigner hos B&O, som designet BEO Vision 5 plasma screen television, at han på vei til arbeid passerte et galleri hvor noen bilder hang på veggen og noen bilder sto langs veggen, han ble her inspirert til at Bio Vision 5 kunne lik bildene både henge og stå. (Darsø 2004:78)

-
- ²⁴ Min teoretiske innsamling bekrefter denne observasjon, hovedsakelig består min litteraturliste fra dette emnet fra rundt tusenårsskiftet og fremover.
- ²⁵ Joseph Beuys, statement on the character of art: 'Death keeps me awake', interview with Achille Bonito Oliva, 1986; as quoted in "Energy Plan for the Western man – Joseph Beuys in America –", Four Walls Eight Windows, New York, 1993: 171-172
- ²⁶ Å vise samfunnsansvar 43%, for 34% var kunstanskaffelsen et ledd i å styrke image og ryktet til virksomheten, og for 15% var kunsten en investeringsobjekt.
<http://www.artsbusiness.no/prosjekter/kunst-p-jobb/>
- ²⁷ Skrevet av Michael Holquist
- ²⁸ I et intervju 15. februar 2012 kl. 10:03 på P1 (Danmark)
(<http://www.dr.dk/P1/Besoegstid/Udsendelser/2012/02/14092934.htm>)
- ²⁹ (<http://www.dr.dk/P1/Besoegstid/Udsendelser/2012/02/14092934.htm>)
- ³⁰ Sosial innovasjon brukes her i tråd med Darsø som: "nye former for interaksjon, organisering og konstellationer af mennesker. Denne type innovation fremmer samvær, interaksjon, samarbejde og samskabelse mellem mennesker." (Darsø 2011:28f)
- ³¹ source of Beuys' artist quote in: an interview with Louwrien Wijers, 22nd November 1979 in Beuys' studio in Düsseldorf, Germany; on his just started Guggenheim-exhibition and on the exhibition in the museum Boymans, Rotterdam, in the same period, p. 249
- ³² Veiledningstime 31.05.2013
- ³³ Arne Næss "Et møte med den musiske Wittgenstein"
http://www.samtiden.no/00_4/art2.html)
- ³⁴ Taylor snakker her om følelser som *warranted* og *unwarranted*, samt følelser som kan eksistere rasjonelt uten disse to trekk. Altså sammenliknbart med det jeg tidligere har skrevet om følelser og det rasjonelle.
- ³⁵ Kilde: Boersen.dk