

NÅR KUNSTEN GÅR PÅ ARBEID

Hvordan kan kunstbaserte metoder bidra til skapende utvikling
i organisasjoner?

Av

Bjørge Eigard

Avhandling avlagt ved Handelshøjskolen i København (CBS) og
Institut for Uddannelse og Pædagogik, Aarhus Universitet (DPU)

for graden

Master of Knowledge and Innovation Management

(Master i Kunnskaps- og Innovasjonsledelse)

2012



Copenhagen
Business School
HANDELSHØJSKOLEN



AARHUS
UNIVERSITET

INSTITUT FOR UDDANNELSE OG PÆDAGOGIK



SAMTYKKE TIL HØGSKOLENS BRUK AV MASTER-/BACHELOR-
/KANDIDAT- OG PROSJEKTOPPGAVER

Forfatter(e): Bjørg Eigard

Tittel: Når kunsten går på arbeid

Studieprogram: Master i Kunnskaps- og Innovasjonsledelse 2012

Kryss av:

Vi/jeg samtykker i at oppgaven gjøres tilgjengelig på høgskolens bibliotek og at den kan publiseres på internett i fulltekst via BIBSYS Brage, HiNTs åpne arkiv

Vår/min oppgave inneholder taushetsbelagte opplysninger og må derfor ikke gjøres tilgjengelig for andre

Kan frigis fra: _____

Dato: Hommelvik 29. 08.2012

Bjørg Eigard

underskrift

underskrift



Monotypi

Når kunsten går på arbeid

Bjørg Eigard 2012



FORORD

Akkurat som Askeladden som hadde bestemt seg for å dra til kongsgården å vinne prinsessen, har målet mitt vært å komme til dronningens by, København, for å forsvare min masteroppgave. I motsetning til Askeladden som bare hadde motstandere i sitt hjemmemiljø, har jeg bare hatt mennesker som har ønsket det beste og heiet på meg langs veien. Til tross for heiarop og godord, har det likevel vært tider jeg ikke trodde at jeg skulle nå målet, men nå venter dronningens by. Derfor er det noen som må takkes:

Ingrid, Mari og Jostein som har vært mine mest entusiastiske støttespillere som på ulike vis og ofte har sagt: mamma, dette greier du, vi er stolte av deg, stå på!

Sebastian og Randi som dette året har vist meg det største motet og den sterkeste livsviljen i det bratteste og vanskeligste året i livet etter Utøya

Ingrid, for alle samtaler på en tur eller over tekoppen når masterstudenten bare trengte litt luft

Anne og Elisabeth, for at dere leste korrektur

Masterguttan, Bjørn Morten Baglo og Christian Langvatn fordi dere inviterte meg med på hverdagsmagi i Skatt Midt Norge, Innkrevningsavdelingen og med det gjorde det mulig å skrive den oppgaven jeg har gjort

Tineguttan, Gunnar Aunsmo og Håkon Sivertsen, fordi dere inviterte meg med som en del av deres forskningsopplegg i Tine Rådgivning og Medlem, og dermed gav meg et rikere spekter å forstå med

Skatt Midt Norge, Innkrevningsavdelingen og Tine Rådgivning og Medlem for at jeg fikk prøve ut og jobbe med mine kunstbaserte metoder noe som har vært avgjørende for at mitt forskningsarbeid kunne gjennomføres. Jeg er svært takknemlig for det

Kristianne Ervik, for alle uredde, humoristiske og alvorlige droddinger i sky gjennom hele året som ledet til større faglig innsikt og forståelse, og til nye spennende prosjekt!

Papirflygerne, Anne-Lise Holmvik og Roger Hansen som alle paperoppgaver ble skrevet sammen med hele studiet og som i masteråret har bidratt til latter og alvor over felles skjebner. *Brobygger og veileder Torild Oddane*, som oppfordret meg til å følge kunsten og temperamentet, og som bygde broen fra akademiet over til mitt praksisfelt slik at jeg kunne være brobygger fra praksisfeltet over til akademiet. Jammen er det en bro jeg er stolt av!

Til sist min kjære Svein som alltid og hele tiden har trodd på det jeg har gjort, som har utfordret meg, men aller mest har kommet med humor og glede, MASSE humor og glede! ☺



SAMMENDRAG av oppgaven

Mitt eget arbeid som kunstner og pedagog med hovedvekt på praktisk estetiske fag, den økende interessen for det kreative og skapende, og det faktum at forskning peker på kunsten og kunstneres måter å jobbe på som nøkkelen til suksess for framtidens organisasjoner, er bakgrunn for å skrive denne oppgaven. Arbeidslivet er preget av uforutsigbarhet og hurtige skift som oppleves utfordrende og vanskelig for mange, nettopp derfor hevder forskere at kunstnere kan bidra med andre måter å forstå og håndtere dette på. Hva er det så kunstnere kan som er så interessant? Kunstnere bruker intuisjon, følelser, uforutsigbarhet og forandring som en mulighet og ressurs til skapende arbeid. Forskning sier at nettopp derfor kan kunstnere tilføre viktige forståelser for det å drive og utvikle organisasjoner, blant annet ved å utvikle og bevisstgjøre kvaliteter som energi, forestillingsevne, sensitivitet og uttrykksevne.

Via to ulike kunstbaserte metoder, *askeladdprosessen(Aske)* og *bildereferat via monotypi(Mono)* vil jeg bringe bilder inn i organisasjoner som verktøy for å fremme skapende utvikling, og er derfor interessert i å finne ut hvordan kunstbaserte metoder kan brukes i denne sammenheng. Ved å bruke kvalitativ casestudie som tilnærming, som gir muligheter for å få fram nyanser og et bredt spekter av svar, spør jeg gjennom min problemstilling: *Hvordan kan kunstbaserte metoder fremme skapende utvikling i organisasjoner?*

Hovedfunn knyttet til *Aske* er at folk var skeptisk og utrygg, men at de likevel vågde seg inn i prosessen. Etterpå kunne fortelle at de kommuniserte bedre og annerledes via bilder, og at de kom nærmere hverandre. Noe som skyldes at de brukte sitt skapende mot, men også fordi prosessen hadde en klar mening, hadde elementer av lek i seg, den ble ledet og hadde tydelige rammer, Mono hadde ikke en klar innramming og kontekst, og deltakerne var overlatt til seg selv når de skulle reflektere over bildene, noe som kan forklare at hovedfunnet rundt Mono er at det er fullstendig meningsløst, men de synes det er spennende. De reflekter og assosierer over bildene, og det er bildereferatene som huskes best fra forskningsperioden. Forutsatt at Mono får den innrammingen og konteksten som behøves, er konklusjonen at de kunstbaserte metodene bidrar til kommunikasjon og refleksjon, og fremmer relasjonsbygging.



INNHold

FORORD.....	iv
SAMMENDRAG av oppgaven	v
INNHold.....	vi
1. INNLEDNING og bakgrunn.....	1
1.1 Nået skaper det tiden trenger	1
1.1.1 En ny yrkestittel	2
1.1.2 Hva er en kunstnerpedagog?	4
1.1.3 Bildets plass.....	5
2. INNRAMMING og problemstilling	6
2.1.1 Det skapende menneske	6
2.1.2 Innledning til forskningsspørsmål 1	7
2.1.3 Innledning til forskningsspørsmål 2.....	8
2.1.4 Innledning til forskningsspørsmål 3.....	9
2.1.5 Teorigrunnlag	10
3. CASE	11
3.1.1 Forskningskontekst.....	11
3.1.2 En aksjonsbasert tilnærming	12
3.1.3 Kort presentasjon av de to organisasjonene	13
3.1.4 Askeladdprosessen	13
3.1.5 Bildereferat via monotypi.....	15
3.1.6 Beskrivelse av hva som skjer når monotypiene lages	17
3.1.7 Ramme og kontekst for askeladdprosessen og bildereferat via monotypi	18
3.1.8 Rammer for tavlemøtene	19
3.1.9 Rammer for prosessen.....	20



4. TEORIKAPITTEL	22
Et spørsmål om ferdigheter	22
4.1 Innledning <i>Hvordan kan kunstbaserte metoder bidra til skapende utvikling i organisasjoner?</i>	23
4.1 Læring i organisasjoner	23
4.1.1 Læring og utvikling i organisasjoner	23
4.1.2 Helhetlig læring	24
4.1.3 Prosessledelse	25
4.2 Forståelsesformer & modeller for tenkning	26
4.2.1 Hvem er jeg og hvem er vil jeg være?	26
4.2.2 Den kunstbaserte koppen	28
4.2.3 Kort oppsummering	28
4.3 Kunst i organisasjoner	29
4.3.1 Kunst er å gjøre noe spesielt	29
4.3.2 Å bidra til skapende utvikling	30
4.3.3 Hvordan konkretisere kunstnerens rolle som oversetter?	32
4.4 Det synlige og det som gjøres synlig	34
4.4.1 En skapende lek	34
4.4.2 Den som ser	35
4.4.3 Erfaring, refleksjon og estetisk stumhet	36
4.4.4 En brobyggers forutsetninger og forståelse	37
4.4.5 Kort oppsummering	38
5. METODEKAPITTEL	40



5.1.1	Innledning metodekapittel	40
5.1	Vitenskapelig ståsted	40
5.1.2	Avklaring.....	40
5.1.3	Casestudium	41
5.1.4	Induktivt design.....	42
5.1.5	Aksjonsforskning	43
5.1.6	Kunstbasert undersøkelse	45
5.2	Arbeidsmåter og rammer	47
5.2.1	Hvordan arbeidet ble lagt opp	47
5.2.2	Bygging av masterhuset	48
5.2.3	Synliggjøring av tankegods	48
5.2.4	Forskningsdesign.....	49
5.3	Feltarbeid og strategi for datainnsamling	51
5.3.1	Hvordan empiri er blitt innhentet	51
5.3.2	Analyse av data	54
5.3.3	Tilpasninger under veis	55
5.3.4	Spørsmål om troverdighet	55
		
6.	DRØFTING og analyse	58
6.1.1	Innledende ord.....	58
		
6.1	Forskningsspørsmål 1:	59
6.1.1	Empiriske funn fra Askeladdprosessene	59
6.1.2	Deltakernes opplevelser	59
6.1.3	Opplevelser.....	59

6.1.4	Skepsis som snur	60
6.1.5	Relasjoner & kommunikasjon	60
6.1.6	Energi og glede.....	61
6.1.7	Det personlige	62
6.1.8	Et paradoks	63
6.1.9	Et skapende mot på mulighetenes arena.....	63
6.1.10	Prosesslederens rolle	64
6.1.11	Kontekst og en bro for forståelse	65
6.1.12	Avsluttende betraktning	66
		
6.2	Forskningsspørsmål 1:	67
6.2.1	Generelle opplevelser	68
6.2.2	Positive opplevelser.....	68
6.2.3	Negative opplevelser og fravær av mening.....	69
6.2.4	Vanskelig å forstå.....	70
6.2.5	Det ubegripelige	70
6.2.6	Ord som sperrer forståelsen.....	71
6.2.7	Hva bilder kan gi	73
6.2.8	Den ensomme stolen	74
6.2.9	Det som ble husket best.....	75
6.2.10	Oppsummerende betraktninger	76
		
6.3	Forskningsspørsmål 2:	77
6.3.1	Hvordan skape opplevelse av relevans for bruk av askeladdprosessen i organisasjonsutvikling?.....	77
6.3.2	Skepsis som snur	77

6.3.3	Spor av relevans	78
6.3.4	Relasjon og kommunikasjon:	78
6.3.5	Bilder:	79
6.3.6	Energi:	80
6.3.7	Hvem som sier noe om relevans	80
6.3.8	En liten avsluttende oppsummering:	81



6.4	Forsknings spørsmål 2	82
6.4.1	Spor av relevans	82
6.4.2	Mening og forståelse	82
6.4.3	Mer trening og overvinnelse av estetisk stumhet	82
6.4.4	Flere konkrete forslag	84
6.4.5	Hva sier appell om relevans?	84
6.4.6	Å skape en bro av forståelse	85
6.4.7	Hva kan bildereferat være?	85
6.4.8	En oppsummerende betraktning	86



6.5	Forsknings spørsmål 3	87
6.5.1	Innledning	87
6.5.2	Hvem og hva skaper legitimitet?	87
6.5.3	Spor av legitimitet	88
6.5.4	Forankring, tid og rom	89
6.5.5	Å være veileder	90
6.5.6	Hvordan skape forståelse?	90
6.5.7	Hva en må forstå	91

6.5.8	Å være en formidler	93
6.5.9	Rammer og mening	93
6.5.10	En tydeligere ramme for bildereferatet	94
6.5.11	Hva har jeg lært?	95
6.5.12	Det jeg også har lært.....	97
7.	AVSLUTTENDE BETRAKTNINGER og veien videre	100
7.1.1	Utfordringer i forskningen	101
7.1.2	Bidrag til forskning	101
7.1.3	Krevende og spennende	102
7.1.4	En berettigelse	102
7.1.5	Hverdagsmagi.....	103

LITTERATUR		xii
------------	--	-------	-----

LISTE OVER FIGURER		xvi
--------------------	---	-------	-----

1. INNLEDNING og bakgrunn



Et kunstverk er et stykke arbeid sett gjennom et temperament

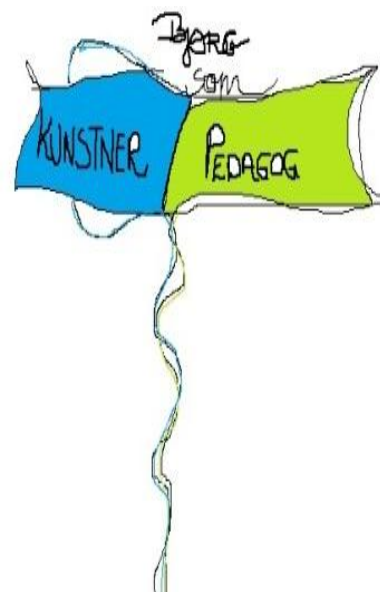
Jeg har nettopp veiledet to flinke og arbeidsomme gutter i tegning. Arbeidet er sirlig og ordentlig, og alle timene benyttes til målrettet og grundig arbeid. De er solid plassert i øverste del av karakterskalaen. Den neste eleven jeg skal hjelpe er en henslengt, litt mutt 8.klassegutt med håret langt ned i øynene. Han kuler, er lite engasjert, slik det ser ut. Men jeg kjenner blikket hans og vet at det jeg gjør blir nøye vurdert, og vil være gjenstand for hvordan hans neste trekk blir. *Hei, hvordan går det her og hvor langt er du kommet?* Guttens skyver arbeidspermen med tegningene fram og sier: *Jeg er ferdig, men det ble ikke noe fint. Deres er mye finere, de er så flink.* (Han peker på naboguttene). *Er det ikke fint? La meg se.* Jeg ser på tegningene og arbeidet hans og sier: *Ja, de er flinke og jeg forstår kanskje hva du mener, men jeg ser at du er mye flinkere enn dem på en ting og det vil de streve lenge med for å få til.* Guttens øyne glimter til, han retter seg opp litt og spør. *Hva mener du? Jeg ser at du er flink på fart. Streken i dine tegninger har fart og er fulle av liv, og de er veldig gode. Det du trenger å lære er hvordan farten du har i arbeidet ditt, kan bli en styrke og ikke en svakhet for det du gjør. Du vet i faget her så skal du vurderes etter ulike kriterier, og jeg tror at du ønsker å få en bedre karakter i faget enn det du har*(han vurderes til under middels)? Han nikker og sier: *Jo, jeg vil gjerne ha bedre karakter. Da vil jeg lære deg noen knep slik at linjene og strekene du lager ikke bare har fart, men også kvalitet.* Guttens begynte å jobbe med en ny forståelse og med en ny innsats, og etter noen måneder ble arbeidene hans vurdert til en sterk 5(1 er lavest og 6 er høyeste karakter).

Denne historien handler blant annet om å se mennesker for det de er, og ikke det de skulle vært, og det er den viktigste evnen en må ha som pedagog, slik jeg ser det. I tillegg viser historien mulighetene det visuelle har som utgangspunkt for samtale og refleksjon, noe denne oppgaven på mange måter dreier seg om.

1.1 Nået skaper det tiden trenger

Jeg har mange ganger undret meg over retninger livet tar. Noen ganger går ting etter plan og andre ganger tar livet uventede veier. I 1993 tok jeg et bevisst og stort valg. Jeg sa opp en fast jobb som førskolelærer, og startet i stedet opp en kunstskole for barn og unge sammen med en venninne, samtidig som jeg også etablerte verksted og utsalg for eget kunstnerisk arbeid. Jeg

fulgte og realiserte drømmen om å kombinere kunst og skapende aktiviteter, med lysten til å veilede andre inn i et skapende arbeid. Etter noen år kjente jeg sterkt behov for faglig påfyll, og valgte derfor å få noe mer utdanning innen formgivning og der etter i prosessledelse. Høsten 2008 sviktet stemmen min og jeg gikk ut i en lengre sykemelding. Tilstanden varte noen måneder, og i denne tiden tenkte jeg mye på hva jeg skulle gjøre videre i livet mitt. En stor del av min identitet er knyttet til stemmen; jeg har sunget og opptrådt mye, holdt taler og foredrag, undervist og ikke minst brukt mye tid på å snakke med folk. Hva i all verden skulle jeg gjøre og være uten stemme?



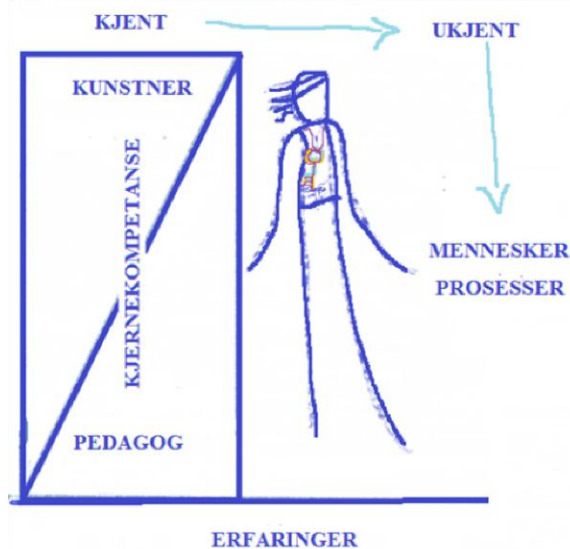
Figur 1 Kunstnerpedagogen

Heldigvis kom stemmen tilbake, men det var klart at jeg ikke kunne forbli i en undervisningsjobb som krever stemmen så mye. Jeg begynte derfor å se på mulighetene for mer utdanning, søkte MKIL og håpet at studieløpet etter hvert ville åpenbare hvordan jeg kunne koble sammen ny og gammel kunnskap, og finne nye arenaer for min yrkesutøvelse som pedagog og kunstner, eller det jeg har valgt å kalle *kunstnerpedagogen*. En rolle jeg vil utdype mer senere. Jeg ønsker å jobbe med kunnskapsledelse, skape bevissthet rundt kunst og bilder som noe mer enn rene dekor- og underholdningsobjekt, og er opptatt av hvordan det kan skapes vilkår for en skapende praksis i menneskers privat- og yrkesliv (Darsø, 2004).

1.1.1 En ny yrkestittel

I informasjonen for studiet står det: *Master i kunnskaps- og innovasjonsledelse er en erfaringsbasert mastergrad der hovedfokus i studiet er å legge til rette for at studentene skal bli reflekterte praktikere og utviklingsagenter.* (Høgskolen i Nord-Trøndelag, 2012). Hvordan må og kan jeg tenke da? Min praksis ligger i to hovedretninger: Jeg er utdannet pedagog og har jobbet en årrekke med undervisning i praktisk estetiske fag både for barn og voksne, og har samtidig også jobbet som utøvende kunstner. Da arbeidet med masteroppgaven startet, ble jeg tidlig bestemt på at jeg ville ta utgangspunkt i min egen yrkesutøvelse som billedkunstner og pedagog. Jeg liker å jobbe med mennesker og synes det er spennende å veilede og legge til rette for utvikling gjennom skapende og estetiske prosesser. Det oppleves naturlig å ta utgangspunkt i min egen yrkesutøvelse når jeg nå vil finne ut om det finnes en arena for kunstneren og pedagogen i organisasjoner. *Organisasjoner* er i denne oppgaven

synonymt med foretak, næringsliv, virksomhet og er også brukt som en samlebetegnelse for disse. Noen ganger er øvrige ord brukt og kan da forstås på samme måte. For meg er de to måtene å tenke og handle på blitt helt sammenfiltret, og jeg vet ikke om jeg kan skille dem fra hverandre. Når pedagogen jobber, kommer kunstnerens tilnærminger inn og påvirker hvordan jeg tilrettelegger læringsaktiviteten ved at det spontane og intuitive er nærværende og viktig. Og når kunstneren jobber, påvirker pedagogen tenkning med hensyn til motivering, struktur, framdrift og refleksjon. Før jeg går inn og utdypet hva jeg legger i begrepet kunstnerpedagog, vil jeg presentere kunstnerpedagogens plattform visualisert i



Figur 2.

Som kunstner og pedagog besitter jeg et sett av kunnskap og ferdigheter som bygger på erfaringer som livet har gitt på alle plan, og disse erfaringene sammen med min profesjonelle kunnskap, legger grunnlag for mitt verdigrunnlag, min tenkning og en praksis. I min rolle som pedagog legger jeg til rette for læring ut fra det jeg kjenner og har erfaring fra, og beveger meg ut i det ukjente

Figur 2 Kunstnerpedagogens plattform

som er enkeltmennesker og mennesker i gruppe, og måten jeg jobber på bestemmes av en rekke forutsetninger; Hvor trygg er jeg som person, hvor mye våger jeg å vise av meg selv i samspill med andre, og evner jeg å hente fram kunnskapen jeg besitter på en god og konstruktiv måte? Hvilke holdninger møter jeg andre mennesker med, hvilke holdninger har jeg til meg selv? Hva kan jeg oppvise av empati og forståelse for andre, hvor selvstendig er jeg, og hvilket ansvar er jeg i stand til å ta (Gulbrandsen & Forslin, 1997)? I tillegg er jeg opptatt av at dem jeg er pedagog for, opplever grad av mestring i det de skal gjøre. Det betyr at jeg alltid jobber etter opplegg som gir rom for tolkning slik at den enkelte kan jobbe ut fra der de er og ikke der de skulle ha vært. Rollen som kunstner bestemmes av materiale, ferdigheter og kompetanse i å gi det som er sanset et uttrykk, noe som igjen styres av evnen til å gripe forbindelsen mellom det som er gjort og det en skal gjøre (Dewey, 2008).

1.1.2 Hva er en kunstnerpedagog?

Kunstnerpedagog er et begrep jeg har laget selv, og kan defineres som: *En rolle der kunstner og pedagog er aktiv til samme tid, og der kjernekompetansen er kunst og pedagogikk i praksis.* Dette er fundamentert på en grunnleggende forståelse av hva det vil si å være et skapende menneske både i teori og praksis.

Jeg må utøve kunst for kalle meg kunstner, og jeg er pedagog når jeg utøver pedagogikk. I dette spennet vil jeg være og i det spennet vil jeg utøve min balansekunst. En balansekunst som for meg først og fremst handler om en bevisst stedevarrelse med alle sanser skjerpet og vid åpne for å kunne fange nyansene som kreves av en prosess i møte med mennesker og materialer



Figur 3 Balansekunstner

(Krogh, Ichijo, & Nonaka, 2010). Gjennom materialer, redskaper og teknikker kan kunstneren uttrykke det som sanses (McNiff, 1998), og gjennom den samme sanseligheten kan pedagogen lede grupper og enkeltpersoner, og bidra til utvikling og læring (Gulbrandsen, 2001). Å være skapende, og det å få andre til å lære å uttrykke seg gjennom teknikker og materialer, er noe jeg har jobbet med og brent for i en årrekke. I tillegg har jeg også jobbet med muntlig og skriftlig refleksjon rundt det skapende både som kunstner og pedagog. Blant annet kan nevnes at gjennom hele min tid som utøvende kunstner har jeg dokumentert det jeg har gjort på ulike måter, på den måten har jeg skapt bevissthet rundt min egne utøvende praksis, som igjen har lagt grunnlag for hva som skulle til av utvikling. Scharmer (2009) underbygger dette i sin Teori U, der han nettopp fremhever refleksjon og den personlige bevissthet som en avgjørende faktor for at forandring og utvikling skal kunne skje, noe jeg vil komme tilbake til senere i oppgaven.

Å være skapende er for meg å finne sitt temperament, og kunne gi det uttrykk gjennom teknikker og materialer, akkurat slik jeg viste 8.klassegutten i den innledende historien. Det er en livsholdning, en måte å leve på, og en verdi i livet jeg ikke vil være for uten. Valg av kunst som arbeid er et vedvarende identitetsprosjekt, der nærheten mellom yrke og egen identitet, nærheten mellom arbeid og fritid, faglig utvikling, autonomi og selvrealisering står sentralt (Wennes, 2011, s. 128).

En ny yrkestittel er likevel ikke nok for å kunne jobbe med kunnskapsledelse og utvikling i bedrifter. Derfor er det ut fra mitt ståsted, grunnleggende nødvendig å finne ut *hva kunstnerpedagogen kan tilføre og bidra med som organisasjonsutvikler.* Like viktig blir det

også å få avklart hvilke betingelser og forutsetninger som må være på plass for at det kunstnerpedagogen har å tilføre, oppleves relevant og nyttig.

1.1.3 Bildets plass

Jeg er overbevist om at det finnes mange gode veier som kan fremme læring og utvikling i organisasjoner, MEN jeg velger å bruke bilder fordi det er mitt fagfelt. Mennesker har 8 ulike intelligenser, delt inn i følgende; språklig, logisk, visuell, musikalsk, kroppslig, naturalistisk, sosial, selvinnsikt, og det er viktig at vi forstår og bidrar til utvikling av de forskjelligartede intelligenser, men også til alle kombinasjoner av disse sier Gardner(1987) i (Juell & Norskog, 2006). Gjennom min jobb som pedagog har jeg sett mange eksempler på at når mennesker har begynt å bevisstgjøre seg det de ser, og deretter gitt det uttrykk gjennom ord og for eksempel tegning, så har det gitt positive ringvirkninger og skapt utvikling. *Å bevisstgjøre menneskers estetiske sans eller den kunnskapen som kommer til oss via sansene* er for meg et mål i seg selv. Denne bevisstgjøringen bygger på *et syn om at mennesket av natur er helhetsspråklig* (Merleau-Ponty, 1945, 1997) og at disse språkene vil være viktige verktøy for vår kommunikasjon med oss selv og omverden. Ved å bringe bilder inn i arbeidslivet, er jeg med på å gi folk en del av sitt helhetsspråklige verktøy tilbake, noe som kan føre til revitalisering av kunnskap, kanskje først og fremst den tause kunnskapen. En annen grunn til å bringe bilder og kunst inn i en organisasjon er tanken om det kan være bidrag til å øke kompetanse i utvikle relasjoner (Gulbrandsen & Forslin, 1997), noe som er nødvendig for at kunnskapsutvikling skal kunne skje (Krogh, Ichijo, & Nonaka, 2010) Dette vil jeg imidlertid utdype mer i teorikapittelet, men nå er det tid for å se på innramming og problemstilling.

2. INNRAMMING og problemstilling



2.1.1 Det skapende menneske

Jeg tror at alle mennesker er skapende, og er født med en skapende kraft og kreative evner (Juell & Norskog, 2006). Jeg har et helhetlig menneskesyn, et dynamisk og pragmatisk syn på kunnskap og læring (Gulbrandsen & Forslin, 1997), og ønsker å bruke min kunnskap og kompetanse inn i organisasjoner fordi jeg tror at kunstneren og pedagogen kan tilføre nye måter å tenke og forstå utvikling på.

Skapende utvikling handler om å støtte, oppmuntre, stimulere til kreativitet og utfoldelse, og bistå mennesker i deres utvikling og læring, slik at de kan gjøre, erfare, utøve praksis og reflektere over praksis, utvikle kunnskap som er av verdi for en selv, alene eller som medlem i en gruppe eller organisasjon (Gulbrandsen, 2001, ss. 105,106). Kunstneren kan bla. bringe inn et lekende perspektiv, og nye måter å gi uttrykk for ting på, også det som vanskelig lar seg uttrykke i ord (Grisoni, 2011). Pedagogen har blick både for det enkelte menneske og gruppen som helhet, og er vant å tenke utvikling og prosess i et slikt perspektiv (Gulbrandsen, 2001), men hvordan kan en jobbe med *skapende utvikling* i organisasjoner?

Mitt erfaringsgrunnlag bygger i hovedsak på utøvelse av eget kunstnerisk arbeid, og det å veilede barn og voksne i skapende prosesser uttrykt gjennom redskap, teknikker og materialer. Den økende interessen for det kreative og skapende, og *viktigheten av å ha flere perspektiv og forståelse for utvikling av organisasjoner* (Irgens, 2011), opplever jeg som kunstner svært interessant. Likeledes oppleves det betryggende at forskning peker på det positive ved å bringe kunst og kunstnere inn i organisasjoner, og at det finnes mange eksempler på at dette er fruktbare samarbeid (Ervik, Håkonsen, Skarholt, & Buvik, 2008). Jeg har lyst til å jobbe på ulike måter og gi meg selv flere bein å stå på, men hvordan kan den forståelsen og innsikten jeg har som kunstnerpedagog nyttiggjøres på andre arenaer en der kunstneren og pedagogen tradisjonelt beveger seg? Darsø (2004) hevder at hvis framtidens organisasjoner skal lykkes må de se til kunsten, for gjennom kunsten vil en kunne utvikle og bevisstgjøre kvaliteter som energi, forestillingsevne, sensitivitet og uttrykksevne. Hun sier det må bygges en bro mellom de ulike måter å forstå organisasjonsutvikling på, en bro for håp, praksis og energi, en bro som skaper sammenheng og gir plass for viktige samtaler, en kunstnerisk bro vendt mot kunstnerisk skaperkraft (Darsø, 2004, s. 165).

Jeg vil bringe bilder inn i organisasjoner som verktøy for å fremme skapende utvikling, og i den forbindelse vil jeg bruke to ulike *kunstbaserte metoder*, den ene er

askeladdprosessen(Aske) og den andre er *bildereferat via monotypi(Mono)*. *Kunstbaserte metoder* er de prosessuelle verktøyene kunstnerpedagogen bruker inn i sin empiriske undersøkelse. I en *kunstbasert undersøkelse*, blir kunst brukt både som objekt og metode, og kan derfor defineres som en empirisk aktivitet der forskeren selv er skapende (McNiff, 1998). I *Aske* leder jeg en prosess, der formålet er at deltakerne øves i en *kunstbasert tilnærming* ved å bruke sin intuisjon, reflektere og assosiere individuelt og i grupper med utgangspunkt i et rikt antall foto med svært forskjellige motiver. I *Mono* deltar jeg på et møte, og mens det pågår lager jeg enkle grafiske trykk, monotypier, som deltakerne etterpå skal reflektere og assosiere over. Dette vil bli nærmere beskrevet under case.

Med bakgrunn i dette er jeg interessert i å finne ut mer om hvordan *kunstbaserte metoder* kan brukes som verktøy for fremme utvikling i organisasjoner. Noe som fører meg over til problemstillingen.

Problemstilling:

Hvordan kan kunstbaserte metoder bidra til skapende utvikling i organisasjoner?

2.1.2 Innledning til forskningsspørsmål 1

Formålet med denne oppgaven er å vise hvordan de to *kunstbaserte metodene* kan bidra til *skapende utvikling* i organisasjoner, men bruken av *Aske* og *Mono* i organisasjonsutvikling kan betraktes som et nybrottsarbeid og vil derfor være avhengig av å kunne presenteres slik at organisasjoner finner dette interessant. Utfordringen er imidlertid at erfaringsgrunnlaget jeg har for å bruke de *kunstbaserte metodene* ennå så liten at jeg verken har et godt utviklet språk eller en reflektert praksis som kan ordsette kompetansen jeg har, ei heller hvilken nytteverdi organisasjoner kan få ved å ta i bruk mine tjenester. Nettopp derfor er det behov for å få avdekket hvordan *Aske* og *Mono* mottas, hvordan det kan forstås og så se om det gir indikasjoner som kan lede meg videre både når det gjelder språkliggjøring og hvordan en *kunstbasert utvikling* kan legges opp.

Jeg tror at *askeladdmetoden*, der folk øves i en kunstbasert holdning og *bildereferat* via monotypi har en framtid inn i organisasjonsutvikling, men de trenger utvikling og finpuss for å framstå som verktøy som andre også kan forstå nytten av. Derfor er folks opplevelser knyttet til deres møte med bildereferat og askeladdmetoden viktig å få kartlagt. Videre vil det

være viktig å få avklart hvilke opplevelser som er knyttet til relevans. Mitt forskningsspørsmål blir derfor:

Forskningsspørsmål 1:

Hvilke opplevelser har deltakerne knyttet til bruken av askeladdprosessen og bildereferering via monotypi, og hvordan kan vi forstå og forklare disse opplevelsene?

2.1.3 Innledning til forskningsspørsmål 2

Forskningen har slått fast og hevder at kunstbasert tenkning og praksis vil være av det gode for dagens og morgendagens organisasjoner, noe jeg liker svært godt. Likevel er det noe som får meg til å stille spørsmål ved det jeg leser, ikke fordi jeg ikke tror på det som sies, men rett og slett fordi jeg ikke finner noen undring over *hvordan* man får dette til å fungere i praksis. Hvordan skal kunstneren konkretisere sin rolle som oversetter av kunstbasert tenkning og praksis til en organisasjonskontekst, eller hvordan kan yrkesutøvere og organisasjoner forstå og se på dette som relevant og nyttig for sin arbeidshverdag? Så langt har jeg ikke funnet noe svar på det, derfor vil jeg prøve å bidra til forskningsarbeidet på dette området ved å bruke min intuisjon og faglige kompetanse som kunstner og pedagog for å finne ut hvordan kunstbaserte metoder kan brukes og gi opplevelse av relevans i en organisasjonskontekst.

Men hva er relevans? Ordet relevans kommer av det latinske *relevare*, som betyr å framheve, noe som handler om betydning og viktighet for bedømmelse av noe. Å være relevant forholder seg til hva som har verdi, vekt, og hvilken interesse, tilknytning eller sammenheng det har eller ikke har for saken (Universitetet i Oslo, 2012)

Hvorfor er relevans viktig? De kunstbaserte metodene er nye, og dermed også fremmed for folk flest. Noe som betyr at folk ikke kan bedømme eller forstå hva de kan brukes til, eller hva som kan gjøre dem relevant inn i organisasjonsutvikling. Det betyr, slik jeg ser det, at jeg som ser verdien og tror at de kunstbaserte metodene har noe for seg, må kunne språkliggjøre hva som gjør dem relevant som verktøy for organisasjonsutvikling.

Gjennom det jeg har lest og fått innblikk i både gjennom selve masteroppgaven, men også gjennom studiet for øvrig, har gitt meg en større forståelse for betydningen av det å være et skapende menneske. Det har også gitt meg tro på at de kunstbaserte metodene kan være relevante verktøy i organisasjonsutvikling, men hva sier praksisen? Hvilke spor av forståelse og mening finnes det? Når jeg vet det, vil jeg forhåpentligvis kunne ha en større forståelse av

hva som skaper relevans og hvordan verktøyene kan brukes og språkliggjøres. Det leder meg til neste forskningsspørsmål som er:

Forskningsspørsmål 2:

Hvordan skape opplevelse av relevans for bruk av askeladdmetoden og bildereferering via monotypi i organisasjoner?

2.1.4 Innledning til forskningsspørsmål 3

Jeg leser faglitteratur, deltar på forelesninger og får vite at innovasjon, kreativitet, skaperglede, kunst og helhetsspråklige tilnærminger, er suksessfaktorer dagens og framtidens organisasjoner bør satse på (Darsø, 2004). Jeg blir oppløftet og glad, synes det er interessant at ord og begreper, holdninger og praksiser som jeg har vært opptatt av og engasjert i gjennom en årrekke, plutselig er blitt noe mange snakker om og mener er viktig. Kunsten kan hjelpe oss til å se ting på nye måter, bidra til en mer holistisk kommunikasjon, gjøre at en husker bedre, blir mer empatisk, og gjøre oss i stand til å uttrykke vår tause kunnskap (Weber, 2008)

Midt i gleden over oppmerksomheten «mitt» fag får, dukker det opp en slags uro. Jeg tviler ikke på det som blir sagt og heller ikke oppriktigheten i det som sies, men det er som om det er noe jeg ikke får helt tak på. Det er som om alt ikke er sagt, et slags mysterium som henger i luften. Innovasjon og nytenking, skaperkraft og kreativitet er ord som stadig nevnes, og etterspørres i utdanning, arbeidsliv og i samfunnet for øvrig, men er dette bare ord vi smykker oss med for å virke interessant, eller mener vi noe med dem? Hvor er det blitt av alle fordommene og skepsis som kunstnere gjerne blir møtt med? Er de bare blitt borte eller finnes de fremdeles der? Når ledelsen i bedrifter, offentlige sektor og organisasjoner etterspør innovasjon og nytenking, hva er det da de spør om, og hvilke forventninger har de til det de spør om? Hvordan kan det forstås og hva er hensikten med å bli mer kreativ og skapende? For hvis innovasjon, kreativitet og evne til å være skapende og nytenkende er viktig, hvorfor har vi ikke flere konsulenter, kunstnere og ansatte som jobber kreativt og skapende inn i dagens organisasjoner?

For å finne ut hvordan de kunstbaserte metodene kan brukes som verktøy for skapende utvikling, er det først viktig å finne ut hva slags opplevelser som knyttet seg til bruken av disse verktøyene, dernest hvordan det skal skapes opplevelse av relevans og i tillegg blir det viktig å finne ut hvordan det kan skapes legitimitet for å bruke de kunstbaserte metodene i

organisasjonsutvikling. Både fordi jeg tror det finnes forutinntatte meninger om hva kunstnere kan bidra med for å fremme utvikling i organisasjoner, men også fordi jeg er nysgjerrig og ønsker å finne svar på dette.

Forskningsspørsmål 3:

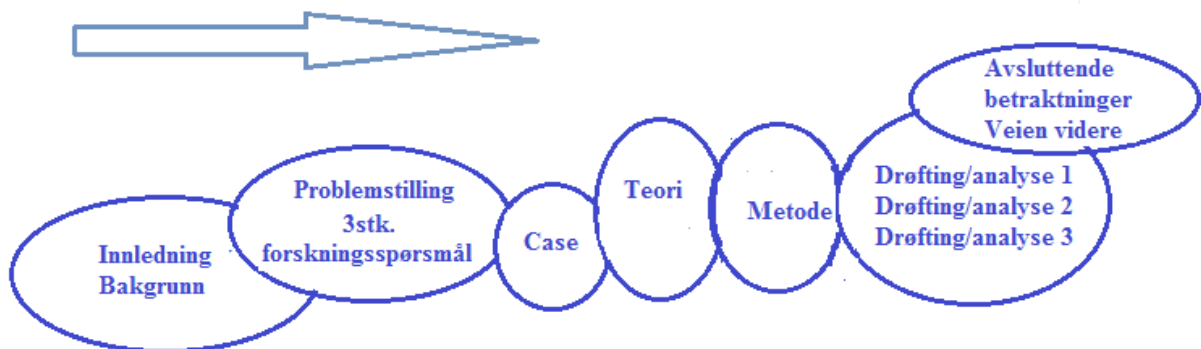
Hvordan skape legitimitet for bruk av askeladdmetoden og bildereferat via monotypi i organisasjonsutvikling?

2.1.5 Teorigrunnlag

Denne oppgaven kunne ha hatt andre perspektiv enn det jeg har valgt å gi den. Jeg kunne sett på temaer som: Hvordan kan kreativitet og innovasjon fremme bedre arbeidsmiljø, Hvordan kunst kan gjøre taus kunnskap eksplisitt og verdien av det, eller Hvordan kan kunst bidra til å gjøre en organisasjons virksomhetsplan bedre både med hensyn til utseende og innhold. Men mitt valg ble: *Hvordan kan kunstbaserte metoder bidra til skapende utvikling i organisasjoner?*

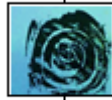
Teori om læring og utvikling har jeg hentet primært hos Gottvassli, Hildebrandt og Gulbrandsen. Kunst i organisasjoner bygger i stor grad på Darsøs tanker, mens kunstbasert praksis og forståelse bygger for det meste på McNiff og tenkningen til Scharmer med utgangspunkt i Teori U. Hvordan en kan forstå bilder og det å se, har jeg hentet hos Meyer.

Før jeg går over på case, vil jeg presentere *oppgavens oppbygging* visualisert på følgende måte:



Figur 4 Oppgavens oppbygging

3. CASE



Det finnes mange kunstneriske uttrykksformer som kan brukes inn i organisasjonsutvikling, som eksempel bruker Poganic musikk og Grisoni litterære bokser(Darsø,2004; Grisoni,2011). Jeg vil bruke bilder fordi jeg er billedkunstner og tror at min forståelse og erfaring med bilder kan være et bidrag til utvikling i organisasjoner. Dette understøttes av McNiff (2008) som sier at kunstbaserte undersøkelser behøver folk som tror på hva kunst kan gjøre for å utvikle den menneskelige forståelse, og som også er i stand til håndtere at en ikke på forhånd kan definere hvilket resultat en ønsker(ibid).

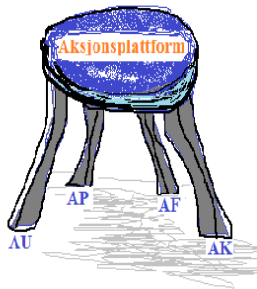
3.1.1 Forskningskontekst

Det var lett å bestemme seg for å bruke kunstbaserte metoder inn i mine empiriske undersøkelser, men ikke hvor metodene skulle utøves. Hvem ville være interessert i kunstnerpedagogen og hvor ville det være interessant å prøve ut metodene? Før jeg selv hadde rukket å finne svar på dette, fikk jeg *en henvendelse fra to av mine medstudenter på MKIL*, heretter kalt *Masterguttan*. De skulle skrive oppgave sammen, bruke en aksjonsbasert tilnærming, og empiri skulle ta utgangspunkt i *Innkrevningsavdelingen i Skatt Midt Norge(Skatt)*, hvor den en av de to jobber. Fordi de skulle se på hvordan man kan gjennomføre forbedringsprosesser med fokus på kreativitet, improvisasjon og innovasjon., inviterte de meg inn i et samarbeid rundt den aksjonsbaserte prosessen. 2 ulike masteroppgaver som tar utgangspunkt i felles empiri, det hørtes spennende ut og samarbeidet ble et faktum! Vi ble fort ening om at empiri skulle samles inn i perioden desember 2011-februar 2012. Jeg vil komme nærmere inn på detaljer rundt dette samarbeidet, hvordan vi jobbet og hva som ble gjort etter hvert

En annen toergruppe, her etter kalt *Tineguttan*, skriver en oppgave knyttet opp til en større aksjonsbasert prosess i *Tine Rådgiving og Medlem(Tine)*. De skulle, som en del av sin oppgave, bla være med å arrangere et to dagers arbeidsseminar på Gardermoen i februar 2012. I den forbindelse lurte de på om jeg kunne bidra med noe kreativt der. Jeg takket ja til samarbeidet under forutsetning at jeg kunne få bruke mine to kunstbaserte metoder og arbeidsseminaret som arena for empirisinnsamling. Detaljene rundt dette samarbeidet og hva vi gjorde, vil også bli presentert etter hvert. Før jeg presenterer kontekst og rammer for prosessene, vil jeg gi et innblikk i hvordan en kan forstå en aksjonsbasert prosess slik min forskningsdesign er lagt opp.

3.1.2 En aksjonsbasert tilnærming

Aksjonsforskning setter fokus på handling og refleksjon, og kan betegnes mer som en holdning enn det er en ren forskningsmetode (Rennemo, 2006); noe som samsvarer med en kunstbasert tenkning og hva som forventes av deltakerne i askeladdprosessen. I en handlings- og erfaringsbasert tilnærming starter læringssituasjonen med den enkelte deltakers forståelse av sin situasjon, men likevel er samarbeid sentralt i en aksjonsbasert prosess, og dette samsvarer helt med Aske der deltakerne først jobber med individuell refleksjon og assosiasjon, og deretter i grupper. En aksjonsbasert prosess kan designes og utformes på flere måter. Rennemo (2006) presenterer de ulike framgangsmåtene i den aksjonsbaserte helhetsmodellen, visualisert som en krakk med 4 bein, der hvert bein står for en grunnleggende verdi:



Figur 5 Aksjonskrakken

AU, Aksjonsbasert Utforskning, handler om verdien av å tenke nytt, og refleksjon over hvordan utfordringer møtes, samt refleksjon på metanivå. **AK**, Aksjonsbasert kunnskap, handler om verdien av å skape ny kunnskap og øke kompetanse for individ og felleskap. **AF**, Aksjonsbasert Formidling, handler om å gjøre bruk av og utvikle generaliserbar kunnskap, samt formidle resultatene av kunnskapsutvikling til akademiske miljøer. **AP**: Aksjonsbasert Produksjon, handler om å bidra til produksjon av høyt verdsatte og/eller målbare forretningsmessige resultater for de foretak eller organisasjoner som involveres i utviklingsprogrammet. (Rennemo, 2006). Jeg velger å bruke bare et bein, nemlig AU-beinet. *Aksjonsbasert utforskning* setter fokus på endring og nytenkning hvor en må være villig og mottakelig for forandring, noe som vil skape behov for å løse opp rammer og begrensninger (ibid), noe som deltakerne utfordres til med Mono og Aske. Det krever at en er i stand til å stille seg ved siden av og har mot til å minske avhengigheten av rammene en for tiden stoler på. Det innebærer også en erkjennelse av at det finnes flere måter å se ting på, samt mot og vilje til å finne og utvikle nye forståelser (Rennemo, 2006), noe som sammenfaller med tenkningen i Scharmers (2009) Teori U. I tillegg kan en bringe inn ulike verktøy som lek, humor, kunst, metaforer, fordi lekenhet er den stemning som gir oss mulighet til å finne nye alternativer og bringer oss ut av fornuftens grenseland (Rennemo, 2006), og det er nettopp dette bildene inviterer til, For å gå inn i en kunstbasert praksis handler nettopp om å la seg bevege og gå inn i opplevelse og lek, for gjennom det vil forståelsen komme.

Men nå en kort presentasjon av organisasjonene før jeg går over til å beskrive de to kunstbaserte metodene.

3.1.3 Kort presentasjon av de to organisasjonene

Skatt Midt-Norge er en av fem regioner i Skatteetaten. Skatt Midt-Norge er geografisk avgrenset til fylkene Møre og Romsdal, Sør-Trøndelag og Nord-Trøndelag, og består av avdelingene veiledning, fastsetting, kontroll og rettsanvendelse, skattekrim og innkreving. *Innkrevingsavdelingen i Skatt Midt-Norge* består av 3 grupper med hver sin gruppeleder. SKO-gruppen har som arbeidsområde oppfølging og styring av skatteoppkreverne. Denne gruppen er ikke en del av denne oppgaven. De to innkrevingsgruppene er faglig overordnet skatteoppkreverne og krever inn merverdiavgift, arveavgift og noen småavgifter (dyreverngebyr, erstatning).

Tine er et konsern innen næringsmiddelindustrien i Norge, der deres hovedfunksjon er å foredle og omsette melk fra medlemmene som er melkeprodusenter i Norge. Konsernet har virksomheter i ulike næringsmiddelbransjer og er landsdekkende. Konsernet er eid av norske melkeprodusenter i samvirke, og drives etter samvirkeprinsipper (Cooperative ideer). *Tine Rådgivning og Medlem (TRM)* er en del av konsernet som etter samvirkeprinsippene arbeider opp mot medlemmene med medlemsinformasjon og med rådgivning knyttet til deres næringsvirksomhet.

3.1.4 Askeladdprosessen

Utøvelse av kunst og pedagogikk er det som skaper kunstnerpedagogens særmerke, og det er det særegne i de to ulike yrkesutøvelsene som også har vært retningsgivende for valg av det som tidligere i innledningen er kalt de kunstbaserte metodene. Å bruke bilder som refleksjonsobjekt på den måten jeg ønsker å gjøre, fordrer en synliggjøring av hva som er kjernen i de to kunstbaserte metodene og derfor er det tid for å presentere det.

Eventyrene om Askeladden som går ut i verden og plukker med seg det som dukker opp underveis, er godt kjent for de fleste og brukes som en fortelling og inngang til den kunstbaserte prosessen. Intuitivitet, spontanitet, åpenhet, improvisasjon og nysgjerrighet er hans holdning, og er også karakteristiske trekk ved kreative prosesser.

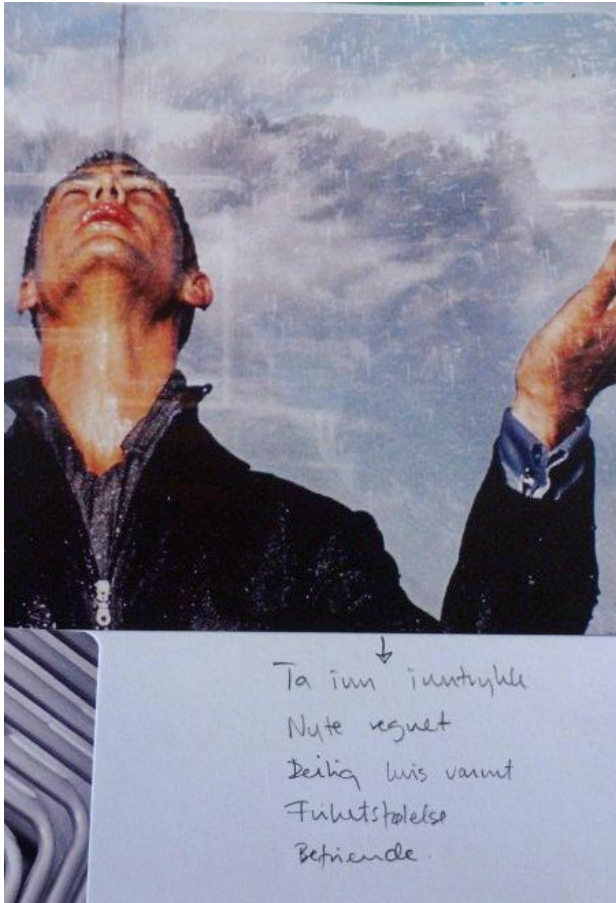
Askeladdmetoden(*Aske*) som er utviklet ved NTNU (Sødahl & Lippe, 2005) er en kunstbasert prosessuell metode der deltakerne blir bedt om å tre inn i rollen som Askeladden,

og gå ut i verden å plukke med seg det som dukker opp. Å være Askeladder gir dem mulighet til å trene på evne til å se muligheter gjennom metaforisk tenkning, samt trene på en aksjonsbasert utforskning (Rennemo, 2006) og en kunstbasert holdning. Først må vi våge gå inn i det vi ikke kjenner, forstå at vi ikke kan vite alt på forhånd, så må vi bruke vår forestillingsevne, og til sist må vi stole på at vi i denne prosessen vil tilegne oss kunnskapen vi behøver for å gjøre det vi skal si Jung(1997) i (McNiff, 1998).

Akkurat som Askeladden gjorde da han skulle ut å målbinde prinsessen, oppfordres deltakerne til å legge merke til det som vekker interesse og følge innfallsmetoden ,og la bildet velge i stedet for at de velger bildet. For ved å ta hensyn til det som fanger ens oppmerksomhet, og siden ordsette det en opplever, utvikles vår intuisjon (Root-Bernstein & Root-Bernstein, 2003). På forhånd er det lagt ut et rikt antall fotos av høy kvalitet og med et stort spenn mht motiv, farger og perspektiv. Noe som tar på alvor at alle er forskjellig og tiltrekkes av ulike ting, med andre ord en underbygging og synliggjøring av en demokratisk prosess, slik jeg opplever det. Gjennom askeladdprosessen gis deltakerne en mulighet for å øve seg i en skapende praksis innen for rammen av en veiledet og en styrt prosess, noe som kan oppleves trygt når man skal prøve noe nytt.

Kunstnerpedagogen er i denne sammenheng leder for prosessen, og har et spesielt ansvar for å sette hele prosessen inn i en kontekst som skaper mening, noe Darsø (2004) underbygger når hun anbefaler at en må være klar over hensikten og målsettingen med å bringe kunsten inn. I tillegg bør prosesslederen være spesielt oppmerksom på at kunsten kan sette i gang sterke følelser hos deltakerne og at en derfor må utøve forsiktighet når en bringer det emosjonelle og personlige inn, fordi folk er sårbare, og det personlige kan brukes feil og virke manipulerende (Brearly & Darsø, 2008). Bildene som plukkes opp brukes etter hvert som objekt for refleksjon og assosiasjon hos individ, i smågrupper og i plenum. *Assosiere* defineres som å forene et sanseinntrykk eller en forestilling om det, når det igjen opptrer i bevisstheten, framkaller forestillinger om noe lignende eller noe motsatt i tid eller rom (Berulfsen & Gundersen, 1978). Ved å bruke sansene og ta i bruk bilder på denne måten vil det kunne gjøre oss bedre i stand til å forstå oss selv og hverandre (Juell & Norskog, 2006), noe som underbygges av Eisner (2008) som sier at kunsten kan bidra både til kunnskap og utvikling av empati. Gjennom realasjoner skapes samtaler og samtaler skaper relasjoner, som igjen skaper felles plattform av opplevelser (Darsø, 2004).

Jeg vil nå gå over til å beskrive kort hvordan en askeladdprosess foregår:



Figur 6 Foto som refleksjonsobjekt

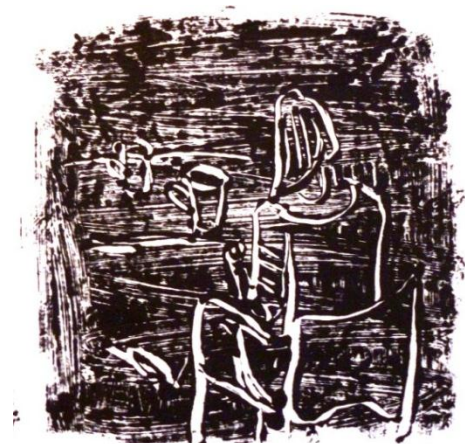
Det legges et rikt utvalg av bilder ut over på golvet og disse plukkes opp etter innfallsmetoden. Når man har funnet et antall bilder, begynner man å undersøke det man har tatt med seg og noterer stikkord ut fra for eksempel hvilke kvaliteter, egenskaper bildet har, assosiasjoner, minner som dukker opp og hvorfor en valgte akkurat dette bildet. Etter en stund legges det inn nye føringer for å drive prosessen videre ved at det kobles til en oppgave som for eksempel er relatert til jobb. Så ledes prosessen videre ved at det blir gruppearbeid hvor hver presenterer hva de har gjort individuelt. Når det er gjort, er det en fri samtale rundt det som har skjedd, før det blir en felles presentasjon av gruppearbeidene med en

påfølgenderefleksjonsrunde i plenum etterpå. Grovt skissert ble *Aske* gjennomført som her beskrevet alle tre gangene den ble gjennomført i forskningsperioden.

Den neste kunstbaserte metoden er ikke en utviklet metode på samme måten som askeladdprosessen og krever en mer utfyllende presentasjon. Jeg starter med å beskrive monotypi først.

3.1.5 Bildereferat via monotypi

Ordet *referat* kommer fra tysk og er å forstå som en kort gjengivelse av noe som er sagt eller skrevet i et møte (Universitetet i Oslo, 2012), og *monotypi* er en enkel grafisk teknikk som gir et trykk som er noe upresist i sitt uttrykk. *Unikt trykk* er en annen betegnelse, noe som betyr at det kun finnes ett eksemplar av hvert trykk (Svaboe, 1995). *Monotypi* lages ved at det påføres trykksverte på en glassplate,



Figur 7 Monotypi

deretter lages et motiv på glassplaten med et redskap. Når motivet er ferdig, legges et blankt ark oppå glassplaten, man stryker lett over arket før det løftes opp og man kan se at motivet på glassplaten er overført til arket. Ved neste trykk, gjør man samme prosess på nytt.

I min empiriske undersøkelse har jeg deltatt på ulike møter, og mens disse møtene har pågått har jeg laget *monotypier* med utgangspunkt i møtet som pågikk. I stedet for å skrive med ord hva som foregikk, refererte jeg møtet ved å lage bilder fra det. Å lage og gjøre bildereferat på denne måten, er en teknikk som jeg har utviklet selv. Hva er så bakgrunnen til å gjøre dette?

Så lenge jeg kan huske har jeg tegnet og skriblet når jeg lytter til en forelesning eller noe. Det hjelper meg til å holde konsentrasjonen og til å huske bedre det jeg har hørt (Forslin, 2004), men ideen til å lage referat via *monotypi* kom som en utfordring fra Kristianne Ervik vinteren 2009. Hun hadde sett mine skisser fra forelesninger og hadde også sett på når jeg laget monotypier, og da hun skulle ha et kickoff i forbindelse med starten på sitt doktorgradsarbeid, spurte hun meg om å komme og lage *monotypier* av det som skjedde, hvilket jeg gjorde. Etterpå har jeg jobbet mer med *monotypier* og gjennom MKIL-studiet har ideen om å bruke det mer målrettet inn i organisasjoner utviklet seg.

Jeg tror at bilder kan snakke til oss på en annen måte enn ord, men bilder kan også være et supplement til ord, akkurat som metaforer kan hjelpe oss til å forstå noe på en ny og annen måte (Lakoff & Johnson, 2003). Jeg har funnet noe av min begrunnelse og forståelse for å bruke *monotypi* inn i utvikling fra kunstterapien. *Monotypi* er en undersøkelsesmetode som er empirisk, fordi det er en direkte forbindelse mellom den som lager monotypiene og monotypiene selv (McNiff, 1998). Men for å kunne forstå hvordan *Mono* kan brukes inn i organisasjoner, må man eksperimentere for å lære mer om hvordan den kunstbaserte metoden kan brukes (McNiff, 1998). Derfor må en øve, undersøke og reflektere, for gjennom det kan en bli en god praksisutøver (ibid). For å tydeliggjøre hvordan jeg som kunstner jobber vil jeg i neste avsnitt beskrive hva som skjer under den kunstneriske prosessen. Dette fordi jeg ved å synliggjøre det, skaper en bedre forståelse innsikt i en kunstbasert forståelse og praksis.

3.1.6 Beskrivelse av hva som skjer når monotypiene lages

Som billedkunstner er jeg stadig og hele tiden fasinert over hva ulike typer linjer kan beskrive og uttrykke. Det er en utfordring å få linjene til å leve, det er lett å stagnere og derfor bør man vite hva som skal til for å få liv i linjene igjen. Å lage monotypi blir en slags lek, men fordi monotypi i sin egenart er en teknikk som det må jobbes hurtig i, betyr det at det også kreves sterk konsentrasjon og fokus, noe som Steinsholt (2006) kaller å smelte inn i leken og være dypt til stede. Bruken av redskapet som lager motivet blir som å spille et instrument, og ved å bruke redskapet, utvikles ideer som bygger på tidligere erfaringer og bruk. Følelsene som oppstår gjennom kontakten med redskapet gir taktil og kinestetisk informasjon som også påvirker ideene som oppstår (Wigestrand, 2006). En må tro på det som følelser, øyne og hørsel oppfatter, og stole fullt og helt på det hånden kan uttrykke. Monotypi er for meg også en måte å skape balanse mellom *sanseinntrykk*(for eksempel syn og hørsel) og *sanseuttrykk*(det hånden gjør). Det er et kappløp med tiden mellom den hurtig tørkende malingen og lyden av alle ordene som forsvinner, mens stadig nye ord kommer til. Likevel oppleves det som kombinasjonen av ordene som forsvinner og malingen som tørker, forsterker impulsen og håndens handling. Men det er en langsom tid inne dette også; Selv om bevegelser skifter relativt fort, så har de en helt annen varighet enn ordene. og det blir tid til å iaktta det som skjer fordi rom, ting og personer skifter ikke, de er likens. På den måten oppleves det som om synet bringer inn den langsomme tiden og gjør meg i stand til å holde tak i strukturen og det håndverksmessige, og på den måten sørge for framdrift i arbeidet.

Etter hvert som jeg har gjort noen bildereferat, er det noe annet som også kommer inn i dette arbeidet. Tematikk og folk kan være forskjellig fra gang til gang, men jeg får øvelse i å lage bilder, det å jobbe så hurtig og være i selve prosessen. Det er som om monotypien, framstilt på denne måten, blir et synlig bevis på hva som ligger i det å la impulsen styre handlingen og våge å gå ut i det ukjente, en skapende lek. Gjennom å gjøre dette, gang på gang, øver jeg på å følge impulsen. Jeg får erfaring gjennom å gjøre, erfaring i å se at jeg gjør, erfaring i å oppleve det jeg gjør og ser, og jeg får erfaring i å få resultater. Ved å bli oppmerksom på alle plan i det som skjer, samtidig som erfaringen med å lage monotypier på denne måten øker, så økes også den sanselige kapasiteten, noe som igjen skaper større evne til å være til stede i det som skjer, når det skjer. Dette underbygges av McNiff (1998), som sier at ved å forstå hva som skjer i en kunstnerisk prosess, vil det også være mulig å avdekke hva den kan brukes til. Denne oppmerksomhetssøkende prosessen mellom *sanseinntrykk* og *sanseuttrykk*, er slik jeg ser det, å sammenligne med aksjonsforskning, der en setter fokus på handling og refleksjon,

og der læringssituasjonen starter med den enkelte deltakers forståelse av situasjonen, i denne sammenheng jeg som kunstner (Rennemo, 2006).

Som nevnt tidligere er ikke *Mono* en fullt utviklet teknikk eller rettere, et fullt utviklet verktøy for å bruke i en fasillitering av en prosess, og er derfor absolutt i en utprøvningsfase.

Monotypi er først kunstnerens skapende praksis, men samtidig som det skjer, er det også deltakerne i møtet sin prosess, fordi de ser at det skjer. Som et apropos til det sier Forslin (2004) at bare ved sitt blotte nærvær er mennesker hverandres arbeidsmiljø. I tillegg vil bildene som skapes være knyttet til situasjonen på en annen måte enn askeladdbildene gjør fordi de lages med utgangspunkt i det som skjer i møtet. Det som er felles er likevel at deltakerne utfordres til å gi bildene mening, gjennom at en våger å gå inn i en meningsskapende prosess ved å *assosiere* og *reflektere* over det de ser. De må våge seg ut på en aksjonsbasert utforskning og skapende praksis.

For kunstnerpedagogen er det nettopp vekslingen mellom det å kjenne, bevisstgjøres og forstå hva som skjer i prosessen som veileder og hva som skjer i prosessen med å lage bilder, som skaper koblingen og dermed også forståelsen for hva kunstnerpedagogen kan bidra med inn i organisasjoner. For ved å begripe det, vil kunstnerpedagogen kunne ordsette hva og hvorfor den kunstbaserte framgangsmåten har noe i organisasjoner å gjøre.

Da er det tid for å presentere rammene for hvordan de to kunstbaserte metodene har vært brukt.

3.1.7 Ramme og kontekst for askeladdprosessen og bildereferat via monotypi

Jeg har brukt *Aske 2* ganger i *Skatt* og 1 gang i *Tine*, men velger likevel bare å beskrive første gang *Aske* ble brukt i *Skatt* den 8. desember 2011. Dette fordi det finnes mest empirisk materiale knyttet akkurat denne prosessdagen, men også fordi denne prosessen var best forankret og gjennomarbeidet på forhånd.

Jeg gjennomførte *Mono* 5 ganger i *Skatt*, derav 4 *tavlemøter* av ca 20 minutter og 1 saksbehandlingsmøte a 1.5 timer. I *Tine* gjennomførte jeg 5 referat fortløpende ut fra at det var 5 regioner som presenterte hva de var stolte av i løpet av et par tre timer. Fordi det ikke finnes noe særlig empirisk materiale der det er blitt reflektert eller assosiert over bildene fra *Tine*-samlingen, har jeg valgt å beskrive *tavlemøtene* i *Skatt*. Dette fordi det også finnes en del empirisk materiale som kan knyttes opp til dette. Jeg har ikke tatt utgangspunkt i et spesielt

møte, men disse møtene generelt, fordi her hadde de andre regi, og ansvar for selve møtet. Møtene foregikk slik de brukte, bortsett fra at jeg var der og refererte møtet i bilder.

Skatt holdt en todagers personalsamling for innkrevningsavdelingen 7.og 8.desember 2011. Avdelingen består av to grupper med til sammen 23 medarbeidere, pluss en leder for hver gruppe. Den ene lederen er en av *Masterguttan* som jeg har samarbeidet med i forbindelse med oppgaven.

Skatteetaten skal effektiviseres og derfor er det satt i gang en prosess kalt kontinuerlig forbedring(Lean), der hovedmålet er å forme prosesser og rutiner på en slik måte at det blir mer sammenheng, flyt og mindre bruk av ressurser. *Masterguttan* har i sin masteroppgave fokusert på hvordan *Skatt* kan gjennomføre forbedringsprosesser i innkrevningsgruppa via en aksjonsrettet tilnærming med fokus på kreativitet, improvisasjon og innovasjon. I den forbindelse hyrte de inn undertegnede som prosessleder av *Aske* for en ca to timer lang prosess på dag to. Hensikten var at deltakerne skulle reflektere alene, i små grupper og i plenum rundt sin egen og hverandres arbeidssituasjon. De skulle også tenke over hvilke ressurser og egenskaper de mente ville være viktig og nødvendig ha inn i fremtidens organisasjon.

3.1.8 Rammer for tavlemøtene

Tavlemøtene i *Skatt* ble opprinnelig avholdt en gang i uken. Dette ble rett i forkant av forskningsperioden utvidet til to møter, et på mandager og et på onsdager. Møtene har en varighet på ca. 15 – 20 minutter avhengig av innhold, og er tematisk delt. Mandager er det informasjon fra medarbeidere og ledere, gjennomgang av forbedringsforslag, ressursoversikt og arbeidsplan. Onsdagsmøtene er forbeholdt utfordringer og forslag til løsning av disse.

Tavlemøtene foregår ved at medarbeidere og ledere står foran tavla. Tavla er plassert sentralt i innkrevningsavdelingen i Trondheim. Medarbeidere i Steinkjer og Molde ringes opp på Skype og er med på møtet via lyd og bilde.

Da har jeg skissert opp både en bakgrunn og en ramme for de to kunstbaserte metodene. Før jeg går over til teorikapitlet, vil jeg si noe om hvordan jeg tenker og hva jeg vektlegger før jeg skal inn å lede prosesser.



Figur 8 Rom klar for prosess

3.1.9 Rammer for prosessen

Gjennom mange år som pedagog og prosessleder vet jeg at mange faktorer spiller inn og påvirker en prosess. Dette underbygges av Schjetne (2008) Thaulow (2005) og Gulbrandsen (2001) som sier at ulike ting kan fremme eller hemme en prosess. Som leder, er det nettopp derfor viktig å ha tenkt gjennom hva som kan skape ro og trygghet i en situasjon som kan virke uforutsigbar for mange. Det handler blant annet

om å tenke på hva møblering kan invitere til. Hvis et mål for prosessen er større åpenhet, så kan en møblere slik jeg gjorde til askeladdprosessen 8.des. Da satte jeg bordene inn til veggen langs hele rommet og stolene ble plassert foran i en hestesko. Dette gjør rommet åpent og tydelig, alle ser hverandre, noe som kan bygge opp om samspill og interaksjon, og det kan derfor være en årsak til at deltakerne vågde å gå inn i prosessen. I tillegg gir denne møbleringen mulighet for fleksibilitet, slik at når prosessen skal over i en ny fase, der den individuelle refleksjon for eksempel er i fokus, er det lett å snu stolene slik at hver enkelt har sitt lille private rom.

En annen faktor som kan hemme eller fremme, er hvordan prosessleder er kledd. Hvis en har på klær som virker tilknapet og stram, vil en da invitere til åpenhet? Jeg tror at klær spiller en rolle og derfor gjorde jeg følgende i forbindelse med askeladdprosessen 8.des.: *Jeg var nervøs før prosessen startet og følte derfor at det var riktig å ta av seg skoene. Jeg kom i bedre kontakt med golvet og kjente meg tryggere. Ved å gå i sokkelestene var jeg nok også med på ufarliggjøre meg selv overfor deltakerne. De var kanskje også spent på hva dagen ville bringe?* (hentet fra refleksjonsnotat etter prosessen).

Andre faktorer som kan virke hemmende eller fremmende er å informere om varighet, når det skal være pauser, hvilket utstyr som behøves og eventuelle andre ting som kan være med å skape forutsigbarhet og trygghet for aktørene. Her kan for eksempel nevnes at vi delte ut skriftlige oppgavetekster til deltakerne etter hvert i prosessen 8.desember, fordi jeg har erfaring fra tidligere om at når ting er nytt og fremmed, er det noen som synes det er vanskelig å oppfatte hva som blir sagt.

Gjennom å forberede meg godt, ta høyde for at både ytre og indre faktorer kan fremme eller hemme, er ting som jeg tenker gjennom før jeg starter en prosess. Dette underbygges av den

helhetspråklige tankegangen som sier at alle språk, både det verbale og det som kan uttrykkes gjennom gester, mimikk og bevegelse er viktige verktøy for å fremme kommunikasjon og tillit. Noe som fører meg over til neste kapittel om læring i organisasjoner.



4. TEORIKAPITTEL



Figur 9 Musikeren Poganic

Et spørsmål om ferdigheter

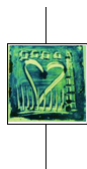
22.november 2011 var jeg på seminar i Erkebispegården i Trondheim med Miha Poganic. Det var en spennende opplevelse. Han brukte klassisk musikk for å synliggjøre ledelse og samhandling i organisasjoner, og Teori U som en forklaringsmodell til dette. Det var svært fascinerende å følge hans argumentasjon gjennom musikken og hans utrolige evne til å koble språklige bilder til det han gjorde. Han åpnet opp for respons og samtale. En av deltakerne uttrykte at det var en mektig og kraftfull opplevelse og lurte på hva som skulle til? Poganic svarte at man måtte ha en bevissthet om å ville formidle og føye til at alle kunne få det til. Jeg kjente på en stor undring for det han svarte til sist, og kunne slett ikke forstå at han kunne hevde det. Jeg spurte så: Tror du virkelig at alle kan få til å gjøre noe så kraftfullt? Du er en meget dyktig musiker, du har holdt slike arrangement mange ganger før, du kjenner Teori U godt, og ikke minst så er du også en dyktig formidler. Handler det ikke også om ferdigheter? Jeg tror eller jeg er overbevist om at man må ha ferdigheter fordi: Jeg kan noe musikk, jeg er en ganske god formidler, men jeg kunne aldri ha framført musikk på denne måten du gjorde. Hvis jeg fant mitt talent og utviklet det, og så ønsket å formidle noe av det du har formidlet her i dag, så ville jeg kanskje kunne greie å gjøre det på en måte som skapte kraft og energi. Eller, hva tenker du? Han nikket og svarte du er inne på noe der

4.1 Innledning

Hvordan kan kunstbaserte metoder bidra til skapende utvikling i organisasjoner?

Hensikten med å bringe de kunstbaserte metodene inn i organisasjoner er at de skal bidra til skapende utvikling, noe som fordrer en forståelse av hva det er, men også hva som ligger til grunn for utvikling. Jeg har et helhetlig og sosiokulturelt syn på læring, som også påvirker hvordan jeg tenker kunnskapene prosesser, og valg av teori bærer følgelig også preg av det. Jeg tror at kunsten kan bringe inn et annet perspektiv på læring og utvikling, og underbygger noe av min tilnærming gjennom Scharmers (2009) Teori U. Dette fordi han utfordrer den enkelte til å bevisstgjøre seg og reflektere over hva som ligger til grunn for ens handlinger. Jeg kritiserer imidlertid Teori U fordi den blir for lineær og derfor ikke kan tydeliggjøre hva som er det essensielle i en kunstbasert tenkning, og jeg introduserer derfor en egenutviklet modell, visualisert i en Kopp. Videre gir jeg en bakgrunn for hvorfor kunst og kunstnere er viktige ressurser for organisasjoner, samt at jeg viser hva en estetisk praksis er og hva det vil si å se og oppleve kunst. Til sist ser jeg på utfordringer dette vil by på når det skal oversettes til en organisasjonskontekst.

For ordens skyld har delt kapittelet inn på følgende måte: Læring i organisasjoner, forståelsesformer & modeller for tenkning, kunst i organisasjoner, det synlige & det som gjøres synlig



4.1 Læring i organisasjoner

Kunstnerpedagogens muligheter for å drive med utviklingsarbeid i organisasjoner er hovedfokus i oppgaven. Like fullt blir det viktig å gi et innblikk i hvordan det tenkes og forstås generelt rundt utviklingsarbeid og læring i organisasjoner, og hva som må ligge til rette for at læring skal skje.

4.1.1 Læring og utvikling i organisasjoner

Læring i organisasjoner er et bredt og komplekst felt med mange ulike begreper, men kan grovt sett deles i tre ulike retninger; strukturperspektivet, sosiokulturelt perspektiv og den tredje vei (Gottvassli, 2011). Gjennom *Strukturperspektivet* kan en forstå kunnskap som en kapital et individ eller organisasjon eier, og denne kapitalen kan identifiseres, behandles og deles ut til andre. Det kan gjøres for eksempel gjennom planer og kartlegging, mens utvikling

av metoder vil kunne sees som kunnskapsutvikling(ibid). Kunnskap og kunnskapsutvikling i et sosiokulturelt perspektiv, vil i hovedsak være basert på ulike prosesser i handling og praksis, der både mentale og sosiale ferdigheter må sees i en historisk, sosial og kulturell sammenheng (Gottvassli, 2011). Hildebrandt (2008) sier at læring i organisasjoner kan sees på som en virksomhets arbeid med forandring og kontinuerlig kompetanseutvikling, der hovedvekten legges på kompetanser og kreativitet. Han sier også at fellesskapsbegrepet er sentralt i den lærende organisasjon (Nordhaug, 2002, 2008), og Elkjær(2004) introduserer en tredje vei som innbefatter kunnskapsutvikling gjennom intuisjon, teft, følelser og forpliktende engasjement (Gottvassli, 2011). Det bygger på ideen om at kunnskapsutvikling skjer fortløpende og at den hele tiden utvikles gjennom erfaring i et samspill mellom individ og organisasjon, og at individuell refleksjon og bevisstgjøring begynner med kropp, følelser og intuisjon.(ibid). Dette er et perspektiv som jeg opplever ligger nært til min egen forståelse av det å være et lærende menneske.

4.1.2 Helhetlig læring

Å lære er det samme som å være menneske, for gjennom å lære kan vi utvikles og gjøre ting vi ikke kunne tidligere (Juell & Norskog, 2006, s. 37). Hvis det å lære er det samme som å være menneske, blir det veldig tydelig for meg at vi trenger å utvikle flere forståelsesformer som tar i bruk hele sanseapparatet(Irgens 2011). Intellektuell utvikling skjer når vi finner det mer formålstjenlig eller interessant å skifte språk eller perspektiv i stedet for å flikke på et gammelt (Rennemo, 2006). Hvis vi utvikler sanseapparatet vårt bedre, kan vi få større kulturell forståelse og bedre utbytte av omgivelsene våre, men å skape krever mot, fordi det å skape betyr at en må bry seg, ha selvstendige meninger, være løsningsorientert og ikke minst må en våge og mislykkes sier Ness(1998) i (Juell & Norskog, 2006). Merleau-Ponty (1945) sier at mennesket av natur er helhetsspråklig, og at disse språkene vil være viktige verktøy for vår kommunikasjon med oss selv og omverden. Med helhetsspråk menes det verbale språket, men også det som kan uttrykkes direkte gjennom kroppen i form av gester, mimikk og bevegelse (Gulbrandsen, 1997). Trygghet, tillit, dialog, undring, støtte og utfordring er kjennetegn på et godt læringsmiljø. Dette er viktige forutsetninger for helhetlig læring som bygger på et optimistisk menneskesyn med tro på iboende muligheter og ressurser hos hvert enkelt menneske (ibid).

I et strukturelt perspektiv på kunnskap sies det ofte at vi skal lære bort noe, men jeg tror ikke vi lærer så mye på den måten; tvert i mot er jeg overbevist at vi lærer i interaksjon med

hverandre ved at vi ser, hører, føler, snakker og reflekterer (Gulbrandsen, 1997), og refleksjonen er avgjørende for læringsprosessen hevder Rennemo (2006). Dette leder meg over i neste avsnitt om skapende prosessledelse, hvor nettopp dialog og refleksjon er viktige elementer.

4.1.3 Prosessledelse

Hele mitt voksne liv har jeg vært opptatt av hvordan jeg kan lede kunnskapende prosesser. Ordet prosess kommer av latin og betyr forløp, utvikling (Universitetet i Oslo, 2012), og en prosess i denne sammenheng kan defineres som: *et strukturert samspill mellom to eller flere personer under innflytelse av et lederskap, hvor en hensikt er utvikling eller læring* (Gulbrandsen, 2001). Som prosessleder skal jeg bistå andre i deres læring, noe som forutsetter evne til å observere, lytte og legge til rette for utfoldelse samtidig som en forsterker og løfter fram det som enkeltindividet og gruppen ikke er oppmerksom på (Thaulow, 2005)..

En skapende prosessledelse preges av en humanistisk tankegang med grunnleggende respekt og åpenhet for hver enkelt, og kan betegnes som både vertikal og horisontal. Vertikal fordi prosessen ledes, og horisontal fordi det legges stor vekt på samspill og interaksjon, ved at deltakerne skal være ressurser for hverandre (Gulbrandsen, 2001). Dette underbygges av Hildebrandt (2008) som sier at individualisering er typiske trekk ved vår tid og at nettopp derfor vil et fokus på forholdet mellom individ og fellesskap være grunnleggende viktig for ledelse. Han sier også at hvis læring og utvikling skal skje, må det bygges en bro mellom individ og fellesskap som er fundert på kommunikasjon, transparens og integrasjon. Forslin (2004) sier at bare ved sitt blotte nærvær er mennesker hverandres arbeidsmiljø og et dialogisk liv er ikke et liv hvor man har mye med mennesker å gjøre, men et liv hvor man virkelig har å gjøre med de mennesker som man har med å gjøre (Karlsen, 2006)

Prosessene setter også fokus på utvikling og læring gjennom praksis og refleksjon over praksis. Den forener et helhetlig og humanistisk menneskesyn med et pragmatisk syn på kunnskap (ibid). Hvordan prosesser ledes og hva som kjennetegner dem er viktig, men det er også nødvendig å tenke på hva som kan påvirke og prege prosesser. Å bidra til læring handler også om å utvikle gode relasjoner, slik at det skapende og kreative kan utvikles innen for gode rammer (Gulbrandsen, 2001). Gode arbeidsmiljøer kjennetegnes av gode relasjoner og god kommunikasjon (Von Krogh, Ichijo og Nonaka 2010), og når vi evner å kommunisere er det fordi vi inntar andres perspektiv, og nettopp erfaringene vi får gjennom interaksjon med andre, danner grunnlaget for å forstå sosiale situasjoner (Dehlin, 2006) I en slik dialogisk

tilnærming forutsetter det åpenhet for det som ennå ikke er, eller som ennå ikke er uttalt, men også en åpenhet for å respondere på det den andre ennå ikke har formulert (Karlsen, 2006).

I en prosess der deltakerne skal være skapende, nytenkende og samhandlende bør en finne ut hvilke rammebetingelser som gir best grobunn for det kreative og hva som best kan stimulere til kommunikasjon mellom personene (Gottschalk, 2004). Kunstnerpedagogens kompetanse er viktig i denne sammenheng, men det er også viktig å tenke på rommet som et verktøy som kan hemme eller fremme en prosess (Schjetne, 2008). En del av forberedelsen til en prosess er å tenke på hvilke klær og fottøy en bruker; hva de signaliserer og om de er bekvem å ha på (Thaulow, 2005). Tydelige rammer som å fortelle hvor lang tid det vil ta, når det er pause og hva som i korte trekk skal skje vil være med å skape ro inn i en situasjon som kan virke uforutsigbar og vanskelig (Gulbrandsen, 2001). Som leder har jeg et ekstra ansvar for å ha et reflektert forhold til hvem jeg er og hvem jeg ønsker å være, slik at min væremåte ikke blir en hemmer, men en fremmer av prosessen (Tønnesen, 1982). Dette leder meg over i neste avsnitt, som handler om hva som styrer vår bevissthet.

4.2 Forståelsesformer & modeller for tenkning

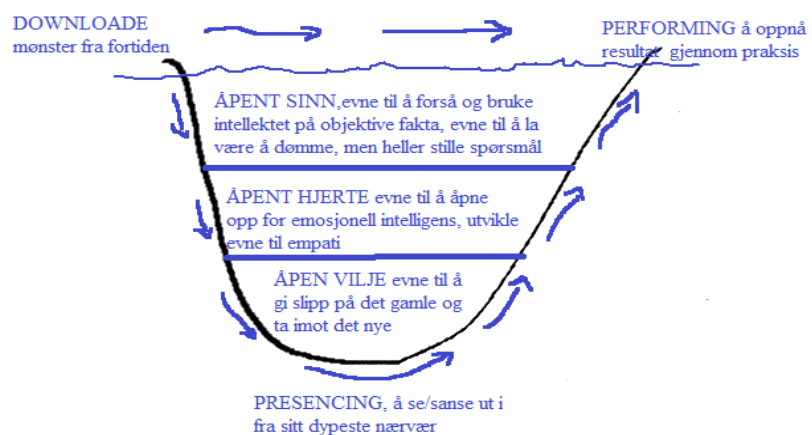


4.2.1 Hvem er jeg og hvem er vil jeg være?

Økonomer og ingeniører som tradisjonelt har preget organisasjonsfaget sterkest, har favorisert forutsigbarhet, kontroll, kalkulasjon, og noen ganger dominans, men hvis det får fortsette vil en ikke utvikle gode yrkesutøvere som vil være i stand til å håndtere den stadige omskiftingen og usikkerheten som preger organisasjoner (Irgens, 2011). Kjennetegnet på gode yrkesutøvere er evnen til å anvende kunnskap på tvers av de teknisk rasjonelle idealene og evne til å bruke ulike forståelsesformer (ibid). Ved å forstå hva som kjennetegner ulike forståelsesformer, kan vi bli bedre praktikere fordi en utvikler en mer realistisk og praktisk tilnærming til verden. (ibid). For å skape utvikling og forandring må det til grunnleggende forandringer i menneskers indre verdier og ønsker, samtidig som det også må skje forandring i adferd, strategier, system og prosesser på det ytre plan (Hildebrandt, 2008). Vi må lære å handle ut fra fremtiden mens den formes, ved å skape en ramme for handling basert på den personlige bevissthet, og jobbe for å finjustere vår observasjonsevne gjennom å se med et *åpent sinn*, *åpent hjerte* og en *åpen vilje* (Scharmer, 2009). Som en hjelp for å forstå hva han legger i dette, har han utviklet Teori U.

Han sier også at vår handling styres ut fra 4 ulike oppmerksomhetsposisjoner som han kaller: *Jeg-i-meg*; som bla betyr at en downloader og styrer sine handlinger ut fra gamle vaner, *Jeg-i-det*; å nullstille seg, er å ha et åpent sinn, bruke sin intellektuelle evner, *Jeg-i-deg*; er å ta i bruk de intellektuelle evner som sitter i følelsene, *Jeg-i-nået*; er å sanse ut fra sitt dypeste nærvær, få tak i sin intuisjon og oppfatte med en åpen vilje (Scharmer, 2009). Dersom vi blir bevisst at det eksisterer ulike oppmerksomhetsposisjoner, vil en også kunne bevege sin oppmerksomhet mot en ny posisjon og dermed muliggjøre et nytt tenke – og handlingsmønster (ibid). Dette har likehetstrekk med Elkjærs (2004) *Den tredje vei*, som bygger på ideen om at en fortløpende og hele tiden utvikler erfaring i et samspill mellom individ og organisasjon, og at individuell refleksjon og bevisstgjøring begynner med kropp, følelser og intuisjon (Gottvassli, 2011). Dette sammenfaller også, slik jeg ser det, med tenkningen og forståelsen

til Root-Bernstein (2003) som sier at vi må bli bevisst og rette vår oppmerksomhet til det som skjer i kroppen og følelsene våre, for på den måten kan vi utvikle våre intuitive verktøy og bli bedre i stand til å være skapende mennesker (Root-Bernstein & Root-Bernstein, 2003)..



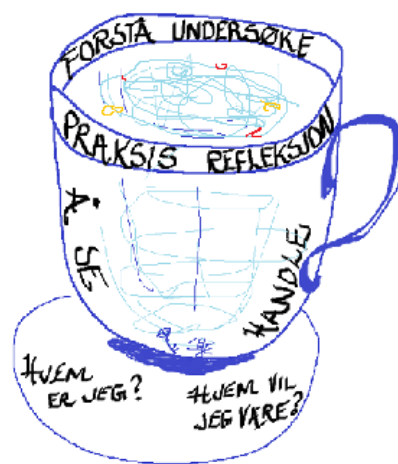
Figur 10 Teori U

Jeg synes Teori U er en interessant modell, spesielt fordi den så klart utfordrer oss til en personlig bevissthet, og viser hvordan en kan styre sin oppmerksomhet og jobbe for at det som kommer ut i handling er reflektert og bevisst, både intellektuelt og følelsesmessig. I så måte opplever jeg den som samsvarende i det som skjer mht. bevisst oppmerksomhet i en skapende prosess. Likevel synes jeg modellen er noe mangelfull og ensporet fordi den blir for lineær i sin tilnærming og får heller ikke fram hva som kjennetegner en skapende prosess som er mye mer kompleks i sitt uttrykk. I tillegg bruker Scharmer (2009) også en vekstmetafor for å belyse hva som ligger i denne utviklingsprosessen. Han sier blant annet at vi må om dirigere og fokusere vår bevissthet fra det ytre til det indre rom, og la en ny forståelse spire fram (Scharmer, 2009). En skapende prosess, enten det handler om å lage bilder eller være deltaker i en prosess, kan være lineær i den forstand at det finnes noen rammebetingelser med

hensyn til ressurser og tidsbruk. Men den skapende prosessen selv kjennetegnes av en kompleks virkelighet der ting dukker opp fra de mest uventede hold. Utfordringen ligger i om vi våger å se i fra det ståstedet prosessen leder oss hen. For å gå inn i skapende prosesser betyr nettopp at, selv om virkeligheten er usikker og kan fortone seg som et kaos, så må en stole på at det finnes en klar intelligens i det som skjer (McNiff, 1998). Fordi jeg opplever at Teori U blir for lineær og vekstmetaforen ikke dekker det som skjer i en skapende prosess, har jeg utviklet en ny modell.

4.2.2 Den kunstbaserte koppen

Den nye modellen har jeg kalt *Den kunstbaserte koppen*, og det er en modell som tar utgangspunkt i at *en kunstbasert prosess* er mer romlig enn den er lineær. I denne modellen har jeg tatt med meg den bevissthetsøkende prosessen som ligger i Teori U (Scharmer, 2009), men lar U-en gå *fra en lineær til en romlig form*. I den romlige formen ligger også det essensielle i en skapende prosess, nemlig at en på forhånd ikke kan vite hva som bidrar til utvikling, ting bare dukker opp fra uventede hold (Gulbrandsen & Forslin, 1997). Det som dukker opp må undersøkes, reflekteres og danne grunnlag for praksis og en ny forståelse, i en stadig gjentakende prosess. Dette er lagt inn som en kantlinje på utsiden og innsiden av koppen. Under koppen har jeg tegnet et fat. Dette skal illustrere grunnverdiene som er utgangspunkt for mine handlinger. Når kunstnerpedagogen er bevisst og reflektert på hvem hun er og vil være, kan jeg handle mer konsekvent, og der med skape en større trygghet i det fellesskapet jeg tilhører (Tønnesen, 1982). I motsetning til hva mange tror, krever en skapende prosess klare rammer, for ved å vite hva de er, kan jeg også vite hvilke muligheter som finnes (Gulbrandsen, 2001). Som et apropos er det innenfor rammene vi utfordres til å la være å downloade, og heller åpne opp og begynne å se med nye øyne.



Figur 11 Den kunstbaserte koppen

4.2.3 Kort oppsummering

Mitt læringsperspektiv bygger på et helhetlig syn på mennesker og ideen om at kunnskapsutvikling skjer hele tiden og utvikles gjennom erfaring i samspill med andre. En skapende prosess kjennetegnes av en kompleks virkelighet der ting dukker opp fra uventede

hold. Vi utfordres til å se fra det ståstedet prosessen leder oss hen og stole på at det finnes en klar intelligens i det som skjer, for når vi skal lære av erfaring kan vi ikke på forhånd vite hva vi skal lære. Refleksjon og bevisstgjøring begynner med kropp, intuisjon og følelser og er viktige verktøy for vår kommunikasjon med oss selv og omverden. Når vi forstår at det finnes ulike oppmerksomhetsposisjoner og vi evner å ta i bruk vårt helhetsspråk, vil vi kunne bli bedre praktikere fordi vi får en mer realistisk og praktisk tilnærming til verden omkring oss. Dette leder meg over til neste tema som er kunst i organisasjoner.

4.3 Kunst i organisasjoner



4.3.1 Kunst er å gjøre noe spesielt

Jeg er opptatt av hva kunsten og kunstneren kan bidra med i organisasjonsutvikling, og ønsker at kunsten skal bli noe mer enn ornamentikk og dekor i hverdagen, et underholdningsbidrag eller instrument for teambygging (Darsø, 2004). Jeg ønsker at kunsten skal inn i strategiske prosesser, der målet er at det skal skje en grunnleggende individuell og organisatorisk utvikling som forandrer måten folk jobber på. En utvikling som har som mål å gjøre folk til reflekterte praktikere, og bedre yrkesutøvere. Jeg tror at kunsten har noe i kunnskapssamfunnet å gjøre fordi det skjer mye innovasjon av sosial karakter i organisasjoner, noe som gir nye samarbeidsformer, nye konstellasjoner fordi det involverer nye typer folk i bedrifter og nye metoder for læring og kunnskaps utvikling (Darsø, 2004). Dette fordrer imidlertid at man er klar over hensikten og målsettingen med å bringe kunsten inn, hvor mye tid som skal brukes, om det er riktig tidspunkt å komme inn på, om det er godt nok forberedt, at en bruker gode kunstnere og overveier potensialet i et slikt samarbeid. Dessuten må man avklare og tydeliggjøre at i et slikt samarbeide kan en ikke på forhånd spesifisere eller vite hva som er resultatet en kunstnerisk prosess i en bedrift (Darsø, 2004).

Kunst og vitenskap speiler virkeligheten på ulike måter og kommer med forskjellige perspektiv og måter å forstå ting på, nettopp derfor er det viktig å bringe inn ulike forståelsesformer for å gjøre yrkesutøvere til bedre praktikere, og fordi kunst som forståelsesform lærer oss å fortolke, visualisere og skape, kan den gi oss tilgang på det som ligger dypere og ikke så lett kan ordsettes (Irgens E. J., 2011).

Synlighetens gåte handler om å se og hvordan vi ser (Meyer, 2009), men hva er kunst, og hva er meningen med å skape og oppleve kunst? Et kunstverk kan oppleves rasjonelt slik det framstår i det det forlater kunstnerens hender, men behovet for å skape er et dypt personlig

anliggende, og en kunstnerisk prosess er langt på vei å bruke noe veldig privat, og gjøre det offentlig. (Kyander, 2012). Dissanayake (2003) sier at kunst er å gjøre noe spesielt, men sier samtidig at selv om ikke alle forekomster av å gjøre noe spesielt kan være kunst, er all kunst et eksempel på å gjøre noe spesielt og annerledes som ligger utenpå vanlig dagligdagse aktiviteter som å spise, sove, være foreldre osv. Videre sier hun at på samme måte som lek og ritualer er noe som kjennetegner mennesker over hele verden, så er det å uttrykke seg kunstnerisk også noe essensielt i det å være menneske. En kan si at kunst er mer en adferd, enn et resultat av at adferd. Kunst setter oss stand til å berøre de vesentlige ting i livet og hjelper oss til å uttrykke vår menneskelighet (Dissanayake, 2003). Den norske kunstneren Inger Sitter understøtter dette når hun hevder at kunsten alltid har fortalt vesentlige sannheter om de livene vi lever, det samfunnet vi lever i og om de menneskene vi er, nettopp fordi kunsten hjelper oss med å gå i dybden slik at vi kan se oss selv fra andre vinkler og med det få et større indre rom (Geelmuyden & Danbolt, 2009). Det ikke noe mål å løsrive kunsten fra samfunnet og kunsten kan ikke forandre verden, men jeg tror at den kan påvirke bevisstheten hos mennesker som kan forandre, noe som betyr at kunsten kan være en veiviser både for individ og samfunn (Juell & Norskog, 2006).

4.3.2 Å bidra til skapende utvikling

Det er sagt at menneskets innerste kjerne er vår evne og trang til å skape, og at vi alle er bærere av den samme evnen til å forme seg selv og gi sitt originale bidrag til fellesskapet (Juell & Norskog, 2006) Spørsmålet blir da hvilke vilkår gir vi det skapende? Tør vi å utfordre det bestående ved å se etter nye muligheter, våger vi å mislykkes, uttale oss eller bry oss? (Juell & Norskog, 2006). Det essensielle for å starte og gjennomføre en kreativ prosess er å ha mot(ibid). For meg er mot er å gjøre ting jeg slett ikke er sikker på, men hvordan får man et skapende mot? Som yrkesutøvere er forandring og omstilling en del av hverdagen, men det fordrer modige mennesker som er i stand til å styre og verdsette forandringen det medfører(ibid).

Kunstbasert forskning defineres som en undersøkelse der kunst blir brukt både som objekt og som en metode (McNiff, 1998). Jeg ønsker å jobbe med kunstbaserte prosesser fordi det er interessant å se om det er mulig å vekke opp sammensetningen og kompleksiteten i erfaringer som finnes i organisjoner som tradisjonelle akademiske måter ikke helt er i stand til å vekke (Grisoni, 2011), i tillegg har jeg et sterkt ønske om å gjøre mennesker oppmerksom på verdien av det å være et skapende menneske og så veilede dem i prosesser hvor de kan øves til å bli

det. Jeg synes det er løfterikt at kunst, innovasjon, nyskaping og kreativitet er aktualisert på ulike nivå i samfunnet, og synes det er spennende at Elkjær(2004) introduserer en tredje vei som innbefatter kunnskapsutvikling gjennom intuisjon, teft, følelser og forpliktende engasjement (Gottvassli, 2011). *Skapende utvikling* handler om å støtte, oppmuntre, stimulere til kreativitet og utfoldelse, og bistå mennesker i deres utvikling og læring, slik at de kan gjøre, erfare, utøve praksis og reflektere over praksis, utvikle kunnskap som er av verdi for en selv, alene eller som medlem i en gruppe eller organisasjon (Gulbrandsen, 2001, ss. 105,106)

Tar en i betraktning de store forandringene som foregår innen samfunn, økonomi og teknologi, er det innlysende at organisasjoner må engasjere seg i mer spontane og innovative måter å lede på (Adler, 2006, 2008), noe kunsten kan bidra med. Hva gjør kunstneren så interessant, og hva er det kunstnere kan som organisasjoner, dens ansatte og ledere bør kunne? Gjennom kunsten kan viktige egenskaper og kvaliteter som energi, forestillingsevne, sensitivitet og uttrykksevne utvikles og bevisstgjøres, fordi kunsten gir oss mulighet for å komme nærmere vår inspirasjon og energi, noe som vil gjøre oss klokere (Darsø, 2004). Hvis vi øver opp og tar i bruk vår intuisjon, eller det som kalles intuitive verktøy, så vil vi etter hvert bli mer innovativ og skapende, men det forutsetter at vi engasjerer oss følelsesmessig og ikke bare navigerer ut fra logisk og rasjonell tenkning (Root-Bernstein & Root-Bernstein, 2003). Kunstnere alltid har brukt uforutsigbarhet og forandring som en mulighet og ressurs til skapende arbeid, og nettopp derfor bør organisasjoner som har vært så opptatt av struktur og forutsigbarhet, se på måten kunstnere jobber for å opparbeide seg ferdigheter i å håndtere de stadige forandringene (Adler, 2006, 2008). Kunstnerne kan lære organisasjoner og menneskene i dem til å tenke over hvem de vil være, hvilke holdninger og verdier de skal ha inn i omskiftningene, for kunstnerne evner å nullstille sitt perspektiv, omstille seg, se muligheter og finne inspirasjon i det som er nytt og annerledes(ibid). I et hierarkisk system kreves plan og så aksjon, men å bli en kunnskapsarbeider som lytter, observerer og handler samtidig, kreves det en helt annen forståelse av seg selv og menneskene rundt seg. Da må man kunne jobbe med en skapende tilnærming, som bla krever at en må stole på at kollegaer, på samme måte som en selv, handler ut fra teamets beste. I den nye arbeidsformen vil ikke alle ting være definert og skrevet ned i planer og dokument på forhånd, i stedet må en kunne jobbe ut fra stikkord, være innovativ og levere til deadline, noe som også kjennetegner kunstneres måte å jobbe på(ibid). Dynamiske utviklingsprosesser kjennetegnes av tillit og relasjonsbygging der en inviteres til improvisasjon og lek, til å ironisere og stille spørsmål, skape felles forståelse gjennom å ordsette opplevelser slik at sansene vekkes og

forestillingsevnen aktiveres (Darsø, 2004). Relasjoner skaper samtale og samtale skaper relasjoner, fordi kunsten kan på en annen måte hjelpe oss til samtale og refleksjon som berører på en dypere måte enn teori(ibid). Læringsaspektet ligger nettopp i om det skjer en indre forandring som kan knytte bånd til andre og når kunstneren og deltakerne tar på seg rollen som ansvarlig medvirkende, kan hendelsen bli kunstnerisk arbeid(ibid).

4.3.3 Hvordan konkretisere kunstnerens rolle som oversetter?

Tidligere i oppgaven har jeg uttalt at jeg opplever det løfterikt og flott at så mange stemmer tar til orde for at kunst og skapende holdninger er viktig for dagens og morgendagens organisasjoner der uforutsigbarhet og stadige omskiftninger er en del av hverdagen, og der arbeidstakerne er kunnskapsarbeidere med høy kompetanse som vil være med å forme og utvikle sin arbeidshverdag. Logikk og rasjonell tenkning er ikke lenger nok, det ropes i stedet etter kompetanse som teft, intuisjon, og evne til å bruke hjertets intelligens. Så viktig er kunsten og det skapende at de benevnes som framtidens suksessfaktorer.

Darsø og Adler er begge talskvinner for dette. Darsø (2004) gir gode modeller for å forstå hvordan en kan jobbe og hva som behøves inn i skapende og dynamiske prosesser. Hun tar til orde for at kunsten kan bygge bro mellom ulike måter å forstå organisasjonsutvikling på, en bro som preges av energi og håp. Hun viser til forskningsbaserte prosjekt som både er vellykket og har gitt gode resultat, og hun gir råd for rammesetting og nytteverdien av prosjekt som kunstnere skal gå inn i, og gode begrunnelser for hvorfor kunst og kunstnere bør involveres i organisasjoners utviklingsarbeid. Adler (2006, 2008) på sin side peker på kunstens og kunstneres evne til å håndtere det uforutsigbare som en ressurs, evne til å være i kontakt med sitt eget verdigrunnlag, evne til å lytte og ta i bruk intuisjon og følelser, og hele tiden bringe refleksjonen inn i det en gjør.

Etter å ha satt meg mer inn i det de sier, så opplever jeg at noe mangler i begges analyser; Det er ingen undring over hvordan man får dette til å fungere eller hvordan man kan konkretisere kunstnerens rolle som oversetter av det hun kan, eller hvordan yrkesutøvere og organisasjoner kan forstå og se på dette som relevant og nyttig for sin arbeidshverdag. Som kunstnerpedagog kan jeg ikke bygge på magi, der i mot må jeg bruke min faglige kompetanse for å finne ut hvordan den kan oversettes til bruk inn i organisasjonsutvikling. Noe jeg ønsker å bidra med i mitt forskerarbeid.

Synlighetens gåte



Figur 12 Synlighetens gåte

Jeg sitter i bilen og venter, regnet høljer ned utenfor, det er kaldt og guffent, og jeg håper inderlig ikke det blir lenge å vente. Jeg prøver å se om den jeg venter på kommer, men alt regnet på bilruta og vinduene i bygget foran bilen, gjør det vanskelig å se noe tydelig. Jeg prøver likevel å se om jeg kan skimte den jeg venter på. Jeg ser og ser, og plutselig begynner jeg å se på en annen måte. Jeg blir oppmerksom på alle nyansene i blått, gulfargene som går over i gull noen steder og skaper kontrast til det mørke og blå. Jeg ser inndelingen i vinduene, ser hvordan form og linjer i det som er inne og det som er ute blir mykt av de diagonale linjene regnet og vinden skaper. Det er så vakkert og det er i dette øyeblikket det skjer. Jeg kjenner gleden boble fra stortåa og oppover, fryden bre seg fra hjertet og utover i armene. Jeg kjenner at jeg smiler og hører min egen latter. For en fryd, for en fred. Jeg finner kameraet mitt og foreviger det jeg ser i noen stillbilder. Nå etterpå kan jeg ved å se på bildet, gjenkalle den fantastiske opplevelsen det var å oppdage estetikken i det jeg så, da jeg satt i den kalde bilen og ventet.



4.4 Det synlige og det som gjøres synlig

4.4.1 En skapende lek

Da jeg satt i bilen og så på regnet som trommet mot ruten og plutselig virkelig ble oppmerksom på det jeg så, kjente jeg en kribling i kroppen og hørte min egen latter. Mange års arbeid med skapende prosesser har gjort meg oppmerksom på møtet mellom det trivielle og det skapende. I det møtepunktet finnes det alltid en sterk glede forbundet med iver og utålmodighet for alle mulighetene som dukker opp. Samtidig er det et stort og intenst alvor knyttet både til oppmerksomheten og systematikken som må være tilstede for å avdekke det som det som kom og lett kan forsvinne i et nå. Koblingen mellom min utålmodighet og min tålmodighet er ikke til å forstå, men nettopp derfor må jeg la dette nået smelte meg inn i sin lek, for gjennom leken kan jeg være dypt til stede i det som skjer (Steinsholt, 2006). Vi kan ikke forstå kunst hvis vi ikke kan gå inn i dens lek, men leken ligger ikke i det konkrete kunstverket som står foran oss, men i opplevelsen, erfaringen, som ligger i det å bli berørt og fengslet, og som gjør at vi lar oss rive med av det vi ser, Gadamer(1994) i (Steinsholt, 2006). Lek gjør at kravene svekkes og med det får vi mulighet til å opptre mindre intelligent og rasjonelt, mens vi utforsker ideer og muligheter (Rennemo, 2006). Denne leken kan ikke fanges gjennom begreper, men vi inviteres til å gå inn den døren øyeblikket åpnet opp for oss, slippe kontrollen og la oss bevege av leken (Steinsholt, 2006), fordi inspirasjon finnes der det gis handlingsrom og frihet til refleksjon (Juell & Norskog, 2006). Det krever mot å gjøre det som er annerledes og nytt, men ved å tenke og handle på andre måter, se hva som dukker opp og nyttiggjøre oss innsikten det gir (Rennemo, 2006). Leken viser oss en skapende holdning til livet, åpner for øyeblikket, det tilfeldige og nesten kaotiske, og slik skaper leken mening på mulighetenes arena (Juell & Norskog, 2006).

Estetikk er viten basert på sensible persepsjon, og kunst er evne og intelligens til transformere et råmateriale i (Darsø, 2004). Ordet estetikk kommer fra det greske ordet *aisthanomai*, som betyr persepsjon ved hjelp av sansene (Irgens, 2011, s. 27). En kan si at kunsten bidrar til kunnskap, tar fram andre aspekter ved virkeligheten, viser fram og rører ved vår empatiske følelse, og peker på andre perspektiver slik at vi blir i stand til å se mer (Eisner, 2008). Det vi ser

Visuelle studier gjør betrakteren til en sentral figur når en spør: hva vil det si å se og hvilken rolle har betrakteren i billedskapende prosesser (Meyer, 2009). Å se er å bli seg bevisst *at* en ser, registrere *det* en ser, bli oppmerksom på *hvordan* kroppen responderer på det en ser og så *oppdage* følelsene som er knyttet til det (Root-Bernstein & Root-Bernstein, 2003). Den franske filosofen Merleau-Ponty (1945) sier at synligheten viser seg som et spenningsforhold mellom det synlige og usynlige, og gjennom vår tilstedeværelse i verden, vår relasjon til tingene og livet selv, formes vår bevissthet (Merleau-Ponty, 1945). Mange tror at det å være skapende bare er å gi ting et uttrykk helt spontant og plutselig, men skaperevnen gis aldri alene, den følges alltid med iakttagelsesevnen; for det virkelig skapende menneske kan gjenkjennes på at det alltid i sine omgivelser, i de alminneligste og vanligste ting finner bemerkelsesverdige elementer (Juell & Norskog, 2006, s. 109). På den måten kan en si at den bevisste tanken er en formkraft og en igangsettende energi for skapende arbeid (ibid). Fra vi er født opplever vi verden omkring oss blant annet gjennom synssansen. Vi ser og erfarer, opplever, tolker og uttrykker. Vi har gjort det så lenge, for det å forstå og tolke det visuelle hører til den veldig tidlige begrepslæringen i et menneskes liv, (Gulbrandsen & Forslin, 1997), men det er så automatisert i oss at vi ikke tenker over det komplekse og avanserte i det vi gjør når vi ser, og responderer på det vi ser.

Netthinnen eller retina, er den delen av øyet som tar opp visuelle stimuli fra den fysiske verden, men å se er likevel mer enn å være en passiv mottaker av fysiske impulser (Meyer, 2009). Vi forenkler og sorterer bort mange variasjoner og ulikheter, noe som øker handlingsrommet vårt. Vi lager oss et som-om-skjema, en type gjenkjennelseskoder som vi bruker for å sortere og ordne sanseimpulsene når vi står over for ting vi aldri har sett før Gombrich(1959) i (Meyer, 2009). Bildene ligger ikke klar på netthinnen for å registreres av bevisstheten og senere kopieres av kunstnere og fotografer (ibid). Det er mer en samlebetegnelse for både fysiologiske og mentale prosesser der hver en av oss er aktive skapere, mens det meste av meningsproduksjonen skjer i underbevisstheten. Språket er derfor en viktig nøkkel for å forstå hva vi ser og opplever, for gjennom begrepene skapes en orden i sanseopplevelsen og gjør det mulig å begripe virkeligheten på en enkel måte. Å se noe, er å se-noe-som-noe, og dette som-noe sitter i vårt eget øye (Meyer, 2009).

4.4.2 Den som ser

Jeg vil bruke bilder som objekt for refleksjon. Men hva er egentlig et bilde og hva skal det formidle? Hva vil det egentlig si å se og hvem er det som ser? Et bilde kan være et uttrykk for

den ytre verden, men kan også skape indre bilder og forestillinger hos den som ser. Simonides fra Kreon mente at man husker bedre dersom man forbinder det man skal huske med bilder og steder (Meyer, 2009). Bilder kan også brukes som dokumentasjon og bevis på det som er eller har vært, men også for å uttrykke det som er vanskelig eller for å underbygge noe som er sagt. (Forslin, 2004). Bilder kan skjerpe analytisk og kritisk tenkning ved at de aktiverer andre sider i et menneske, og på den måten bane vei for en mer kreativ lytting og gjør folk i sterkere grad medskapende (ibid). Noe som understøttes av Weber (2008) som sier at når folk får bilder å snakke ut fra, gir det mange muligheter for informasjon, følelser, tanker og situasjonsdetaljer, og det kan også se ut som om bilder setter i gang historiefortellinger.

Man kan se et bilde som et *studium*, og det vil si at en bruker et nøytralt, distansert estetisk blikk for å finne spor av det allmenne og klassifiserbare i bildet sier Barthes (2001) i (Meyer, 2009). Men ser man et bilde som et *punktum*, handler det om den umiddelbare og personlige opplevelsen bildet gir (ibid). Hva er sant og hva er rett om det å se? Uansett hvilket syn vi har på hva som kan klassifisere et bilde, sendes vi ut på leting etter det begrepet som kan ordsette erfaringen som ligger i det å se, noe Kant kaller for den reflekterende bruken av dømmekraften. Det første målet er å vekke sansene, det neste er å skjerpe sansene (Darsø, 2004). Vi utfordres til å sanse og reflektere, og legge merke til hva vi opplever og føler (Meyer, 2009). Nettopp fordi nøkkelen til skapende arbeid er å lære og ta hensyn til det som fanger ens oppmerksomhet, for gjennom å ordsette det vi opplever, utvikles vår intuisjon (Root-Bernstein & Root-Bernstein, 2003). Gjennom å trene våre intuitive verktøy kan vi stimulere den skapende prosessen, og det er like viktig som å trene språklige og logisk rasjonelle verktøy (Rennemo, 2006).

4.4.3 Erfaring, refleksjon og estetisk stumhet

En kunstbasert undersøkelse er erfaringsbasert og utvides gjennom utprøving og vurdering ved å introdusere materialene til kreative uttrykk inn i den undersøkende prosessen, fordi en vil finne ut hva materialene i seg selv kan påvirke uttrykk og prosess (McNiff, 1998). Nettopp den eksperimentelle erfaringen vil skape framtiden for kunstbaserte undersøkelser, fordi kreativ oppdagelse baseres på evne til å sette sammen separerte ting inn i nye relasjoner til hverandre (ibid). Gjennom en kunstbasert refleksjon kan mennesker i møte med et kunstverk utvikle og bearbeide sin forståelse av seg selv, andre og verden omkring, og kan på den måte oppdage det særegne med seg selv og sine muligheter (Juell & Norskog, 2006). Kunsten blir ikke bare en utforsking av form, farge eller rom, men blir også en mulighet for utforsking av

grenser og muligheter, samt å se sammenhenger mellom individ og samfunn, teori og handling, natur og kultur. Refleksjon på denne måten er en premisse for å kunne danne en indre sammenheng mellom seg selv og kunsten (ibid).

En kunstbasert praksis handler om å uttrykke sin estetiske eller kunstbaserte erfaring (McNiff, 1998), mens en estetisk stumhet defineres som er fravær av diskusjon om estetiske aspekter i dagliglivets erfaringer, og fordi de ikke snakkes om, kan yrkesutøvere også påstå at de ikke finnes (Taylor, 2003) Taylor (2003) hevder at det finnes en estetisk stumhet, som gjør at folk ikke snakker om sine estetiske erfaringer, noe han tror skyldes at i det øyeblikket den blir verbal, så truer den kanskje opplevelsen av harmoni og evne til å være effektiv (Taylor, 2003).

Dewey (2008) sier at enhver erfaring er et resultat av et samspill mellom et levende menneske og en side ved verden det mennesket lever i. En erfaring kan ha mønster og struktur, og forbindelsen mellom handling og konsekvens er persepsjon. For å finne tak i yrkesutøveres estetiske erfaringer, behøves ulike og varierte tilnærminger som spørsmål gjennom intervju, kommentarer på hendelser og kunstbaserte tilnærminger (Taylor, 2002), noe som støttes av Juell & Nordskog (2006), som sier at den estetiske erfaring er avhengig av en uttrykksmåte gjennom symboler og benevnelser. Taylor (2003) tror at gjennom å overkomme estetisk stumhet vil vi kunne realisere vårt potensiale som mennesker i en organisasjonskontekst, fordi det da vil være legitimt å snakke om hvordan og hva vi føler ved å være i en organisasjon. Gjennom å ordsette estetiske erfaringer vil kunsten kunne sette oss på sporet av noe gjennom for eksempel assosiasjon, og assosiasjoner kan åpne opp veier til vår hukommelse og være døråpnere til minner (Juell & Nordskog, 2006).

4.4.4 En brobyggers forutsetninger og forståelse

Hvordan kan jeg oversette og ordsette kompetansen jeg har som kunstnerpedagog på en slik måte at enkeltindivider og organisasjoner forstår hva jeg kan bidra med til organisasjoners utvikling? Er det mulig å finne ord som kan skape håp og engasjement for endring?

Å oversette, kommer av de latinske ordene *transfere*



Figur 13 Det var en gang en bro

eller tradusere, som betyr å bære eller føre over. gjengi eller føre over til et annet språk (Universitetet i Oslo, 2012). Ordet får meg til å tenke på: *Det var en gang en bro*, en installasjon av Per Kleiva, som var utstilt på Trondheim Kunstmuseum i 2010. Et kunstverk som for meg bringer mange assosiasjoner og refleksjoner. Den er i sitt uttrykk ganske spinkel og skjør, og gir fort tanke om at en slik bro aldri kunne bære noe som helst. Men etter hvert som jeg ser, kan jeg finne en slags styrke i konstruksjonen, og i tanken som har formet og bygd den. Oversettelse er en av de vanligste prosessene i livet (Kyander, 2012), og for å få en mest mulig lik oppfatning av virkeligheten må man etablere en felles referanseramme gjennom språk (Hildebrandt, 2008). Vårt begrepssystem bygger på våre erfaringer i verden, ut fra hvem vi er og hvordan vi oppfører oss i møte med andre mennesker og vårt fysiske miljø (Lakoff & Johnson, 2003), og det setter oss også i stand til å kommunisere og samhandle med hverandre (Meyer, 2007). Hvis vi mangler begreper for det vi vil formidle, griper vi gjerne til et bilde, en metafor som utfordrer oss til å se likheter i det som er forskjellig. Metaforene forener fornuft og fantasi, hjelper oss til en delforståelse, gjør oss i stand til å ordsette en følelse eller opplevelse, og til å forstå og erfare én ting ut fra en annen (Lakoff & Johnson, 2003).

Broen blir for meg en illustrasjon på den formidling som skjer mennesker i mellom, men peker også på fundamentet for denne interaksjonen; Funksjonelle brokar bygd via fellestrekk i kultur på begge sider av formidlingsveien (Setereng, 2006) er viktig fordi kunnskap alltid, uansett om det er ny eller ikke, fører med seg grad av usikkerhet. Ordet møte er etymologisk utledet av ordet mot i betydningen kolliderer (Karlsen, 2006), og slik jeg ser det, er det nettopp i møtet mellom mennesker, at man evner å skape tillit og gi folk opplevelse av at en kommer med gode intensjoner. Dette fordi tillit skaper fundament for omsorg og gjennom aktiv empati kan en få forståelse for de andres ståsted (Krogh, Ichijo, & Nonaka, 2010).

4.4.5 Kort oppsummering

Jeg har nå presentert noen utfordringer dagens og morgendagens organisasjoner står over for, og så sett på hva kunsten og kunstnere kan tilføre slik at organisasjonene blir i stand til å håndtere disse. Forskningen er veldig positiv til hva kunsten kan bidra med, noe jeg synes er flott, likevel stiller jeg spørsmål ved dette fordi den i liten grad sier noe om hvordan en kan konkretisere kunstnerens rolle som oversetter av det hun kan til en organisasjonskontekst. Ei heller hvordan yrkesutøvere og organisasjoner skal forstå dette som relevant og nyttig for seg. Videre har jeg sett på hva som må ligge til grunn for en forståelse av det en ser og opplever,

hva et bilde er og hva en kunstbasert forståelse er. I tillegg har jeg også sett på hvordan en kan overvinne som det som kalles estetisk stumhet. Når språket og den ytre rammen er satt, og vi har skapt oss en forståelse for det som må ligge til grunn i brobygger faget, er det tid for å se nærmere på metodiske tilnærminger.

5. METODEKAPITTEL



5.1.1 Innledning metodekapittel

Mitt engasjement for det skapende ligger til grunn for hele mitt arbeid med masteroppgaven og valg av metodisk tilnærming preges av det. Hensikten med dette kapittelet er å vise tenkning bak framgangsmåtene jeg har brukt, hvordan jeg har samlet dokumentasjon rundt det vitenskapelige arbeidet, hvilke rammebetingelser som har ligget til grunn og hvorfor jeg har jobbet slik. Jeg vil også si noe om min egen forskerrolle og eventuelle etiske problemstillinger knyttet til arbeidet (Jacobsen, 2005).

For ordens skyld har jeg delt kapittelet i 3 deler: Først redegjør jeg for vitenskapelig ståsted, casestudie, aksjonsforskning og kunstbasert undersøkelse, så redegjør jeg for den praktiske tilnærmingen rundt forskningen min og til slutt ser jeg på hvordan den empiriske innhenting har vært gjort.



5.1 Vitenskapelig ståsted

Metode er en måte å gå fram på for å samle inn data om virkeligheten, og en empirisk(erfaring) undersøkelse har som mål å framskaffe kunnskap. Kunnskapen kan være ny eller må kunne belyse eller nyansere noe en allerede vet, og forskning er systematisk undersøkelse av et eller flere spørsmål (Jacobsen, 2005). Mitt vitenskapelige ståsted tar utgangspunkt i sosialkonstruktivistisk syn på læring og kunnskapsutvikling. Noe som betyr at jeg forstår virkeligheten som et resultat av en aktiv og kompleks sosial samhandlingsprosess som skjer i en bestemt situasjon eller kontekst (Gotvassli, 1999).

5.1.2 Avklaring

Hvordan kunstbaserte metoder kan bidra til skapende utvikling i organisasjoner er det jeg ønsker å finne svar på, noe jeg gjør ved å prøve ut *Aske og Mono* i en organisasjonskontekst. Jeg synes det har vært vanskelig å finne ut om jeg skulle bruke en aksjonsbasert tilnærming eller om jeg skulle bruke casestudie. De to kunstbaserte metodene ledet meg på villspor en stund med hensyn til metodisk tilnærming, fordi de i sin form er aksjonsbasert. Men fordi jeg ønsker å finne ut så mye som mulig om hvordan de kunstbaserte metodene kan brukes, ble det etter hvert klart at jeg må se dem i lys av en casestudie.

Det betyr at forskningsdesignet er lagt opp som en aksjonsbasert prosess der de to kunstbaserte metodene, Aske og Mono prøves ut flere ganger i organisasjonene Skatt Midt-Norge og Tine Rådgivning.

Den metodiske tilnærmingen er kvalitativt casestudie. Kvalitativ betyr her en dypere analyse der tekst og refleksjon er sentralt, og står derfor i motsetning til kvantitativ undersøkelse der antall har mer fokus enn innhold.

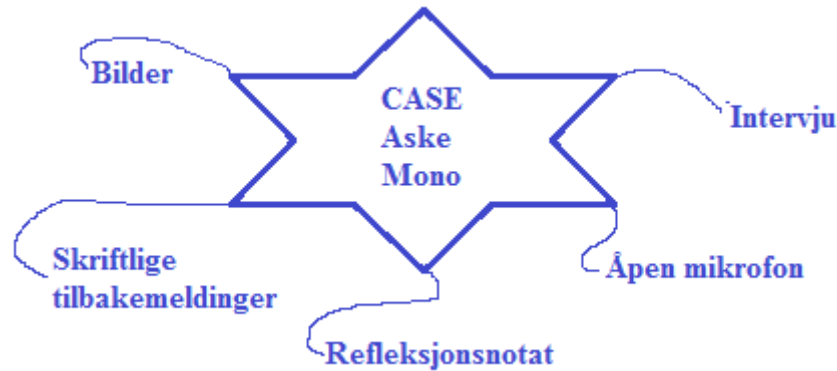
5.1.3 Casestudium

Begrepet case er hentet fra det latinske begrepet kasus, som betyr eksempel, tilfelle (Universitetet i Oslo, 2012), og *casestudium* vil i denne mening være et eller bare noen få elementer som blir gjenstand for inngående analyse og tolkning, I mitt tilfelle *de kunstbaserte metodene*. Jeg vil bruke følgende definisjon: ”*Et casestudium er en empirisk undersøkelse, som undersøker et samtidig fenomen innenfor tolkningsrammen av dets eget liv, når grenseflaten mellom fenomenet og konteksten ikke er innlysende og klar og hvor det brukes mange datakilder*” (Gottvassli, 1999, s. 15)

Å forske på *de kunstbaserte metodene* er å bevege seg i et relativt nytt forskningsfelt. Derfor er det interessant å få avdekket så mange nyanser som mulig for å kunne finne svar på det jeg spør om. Gjennom *casestudie* kan jeg få fram relevant data som ikke er løsrevet fra konteksten det er forsket på, mens svakheten er at det blir for spesifikk og nettopp ikke kan løsrives fra konteksten og generaliseres (Jacobsen, 2005). En *case* er et spesifikk, komplekst og integrert system, hvor hensikten med casestudiet er å forstå kompleksiteten og det helt spesifikke med caset (Stake 1995) i (Oddane, 2008, s. 197). Dette stemmer godt over ens med mine intensjoner med denne oppgaven, der målet er å få opp et så nyansert, men likevel spesifikke svar på hvordan de kunstbaserte metodene kan brukes.

En casestudie er avgrenset i tid, og i mitt tilfelle varte det fra des. 2011 til febr.2012. Det er også avgrenset i rom, som betyr at mitt forskningsmateriale ble innhentet i Skatt Midt-Norge, Innkrevningsavdelingen og i TINE Rådgivning økonomi og medlem.

Videre er en casestudie holistisk, erfaringsbasert, gir rom for tolkning og empati, og bygger på et bredt sammensatt kildemateriale (Jacobsen, 2005). I min undersøkelse har jeg benyttet både en holistisk og en individualistisk tilnærming ved at jeg har sett på gruppen som helhet, men jeg har også vært opptatt av å få tak i enkeltmenneskets reaksjon og opplevelse (Jacobsen, 2005). I tillegg har jeg benyttet ulike måter å innhente empiri på, noe jeg har visualisert på følgende måte:



Figur 14 Metode

For ordens skyld vil jeg opplyse om at de ulike tilnærmingene er beskrevet mer utførlig under *Feltarbeid og strategi for datainnsamling*.

5.1.4 Induktivt design

Når en går fra empiri til teori kalles det *induktiv* metode, noe som betyr at forskeren går ut med et så åpent sinn som mulig og samler relevant informasjon. Dette systematiseres og skaper grunnlag for teori. Case egner seg godt som undersøkelsesmetode hvis en ønsker en dypere forståelse av noe, slik jeg ønsker vedrørende de kunstbaserte metodene, eller når en ønsker å beskrive noe spesifikk (Jacobsen, 2005). Hensikten er at ingenting begrenser hverken tilgangen eller hvilken informasjon forskeren samler inn.

Dette kalles en *grunngett teori* og er et ideal for forskningen fordi teorien dannes ut fra det som ble observert sier Glaser & Strauss(1967) i (Jacobsen, 2005) En fare jeg ser med denne tilnærmingen er at det kan bli vanskelig å begrense innsamlingen, eller man kan også bli så ivrig fordi en ikke helt tør å tro på at det arbeidet som gjøres er godt nok. Noe jeg kan kjenne meg igjen i, og i så måte kan en jo si at det er et nybegynnerfenomen som erfarne forskere ikke i samme grad kommer ut for. Jacobsen (2005) underbygger også dette når han sier at teoretisk sensitivitet er noe som kan utvikles gjennom trening og erfaring. Kjennetegn på en god forsker er nettopp evne til innsikt og evne til å skille det vesentlige fra det uvesentlige(ibid). Et annet sentralt trekk ved *grunngett teori* er å kode forskningsmaterialet, noe som betyr at en leter etter likheter og ulikheter i empirien, får fram nyanser og variasjoner ved å minimere og maksimere funnene, noe jeg har jobbet med i mitt forskningsarbeid. På den måten vil det også kunne være mulig å utvikle analytiske begreper og teori.

Jeg har i hovedsak valgt et induktivt forskningsopplegg som krever nærhet, dialog og fleksibilitet, noe som også kan sees på som en kvalitativ tilnærming (Jacobsen, 2005), dette

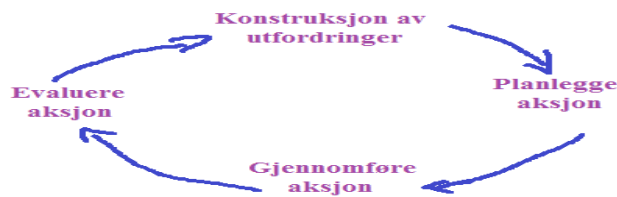
fordi jeg har valgt et nytt forskningsområde der jeg skal avdekke hvordan kunstbaserte metoder kan brukes, og der det ikke finnes noe forskning fra før. Derfor er det avgjørende å få inn så mye forskningsmateriale at det blir mulig å si hvordan de kunstbaserte metodene kan brukes og hva som gir dem relevans og legitimitet.

Denne åpne tilnærmingen som ligger i induktivt design tilsvarer det jeg vil kalle en kunstbasert tilnærming. Noe som betyr at en ikke på forhånd kan vite hva som er interessant. En kunstnerisk forståelse bygger nettopp på troen om at prosessen fører en til dypere nivåer av innsikt og forståelse, og er fundert på omfattende og systematisk integrasjon av empirisk og introspektive metoder (McNiff, 2008). Å ha et nært forhold til det en forsker på, handler så langt det er mulig å gå inn i en likeverdig relasjon med det eller den en forsker på, og så forsøke å forstå det ut fra dens premisser (Jacobsen, 2005). Dette understreker McNiff (1998) også er en forutsetning for kunstbaserte undersøkelser, noe jeg har tilstrebet i min forskning.

Jeg har altså gjennomført et kvalitativt casestudium basert på en induktiv design fordi jeg ønsket et så nyansert bilde som mulig på hvordan Aske og Mono kan brukes i organisasjoner, I tillegg ga det meg mulighet til å bruke ulike metoder for å innhente av data.

5.1.5 Aksjonsforskning

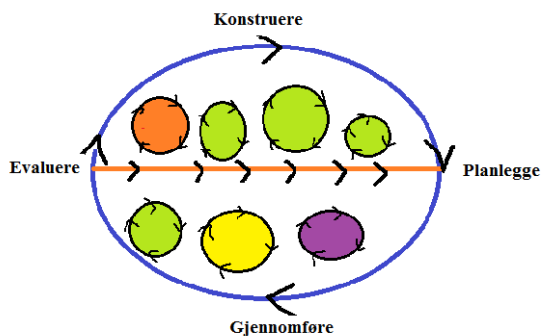
Som jeg sa innledningsvis er begge de kunstbaserte metodene jeg undersøker aksjonsbaserte, og gjør at jeg bør presentere aksjonsforskning litt nærmere. Dette fordi aksjonsforskning setter fokus på handling og refleksjon, og kan betegnes mer som en holdning enn det er en ren forskningsmetode (Rennemo, 2006). Dette underbygges også av at aksjonsforskning kan forstås som en utfoldende forskningsprosess som skjer i en ånd av samarbeid og gjensidig utforskning, der hensikten er å løse reelle organisasjonsproblemer ved å integrere anvendt atferdsvitenskap med eksisterende organisasjonskunnskap (Coghlan & Brannick, 2010, s. 4). Aksjonsforskning kan forstås som en prosess der forberedelse, konstruere utfordringer, planlegge aksjon, utføre aksjon og evaluere aksjon gjentas i en syklus (se figur under) (Coghlan & Brannick, 2010) Til hver fase hører det til refleksjon basert på erfaringer som vurderes, tolkes og er utgangspunkt for videre handling (ibid).



Figur 15 Aksjonssyklus

Til *forberedelsesfasen*, som ikke hører med som en del av syklusen, finner man det Coghlan & Brannick (2010) kaller kontekst og mening. Da avklares det i hvilken kontekst det skal forskes på, og hva som vil være meningen med det. Som eksempel så hadde Masterguttan og jeg avtalt når askeladdprosessen skulle kjøres, hvor lenge og hva som var mening med å gjennomføre den. Andre ting som hører inn i denne fasen er å avgjøre evt. samarbeidspartnere, etablere kontakter og bestemme seg for hvilke verktøy som skal brukes i undersøkelsen, i mitt tilfelle var det *Aske* og *Mono* som ble brukt. Under fasen *konstruksjon av utfordringer* velger aksjonsforskeren, i dette tilfelle kunstnerpedagogen, hvilke utfordringer det skal forskes på, og disse utfordringene diskuteres sammen med dem en forsker sammen med (Coghlan & Brannick, 2010). Dette for å skape eierskap til prosjektet hos alle(ibid). Dette samsvarer langt på vei slik jeg gjorde det sammen med Masterguttan og Tineguttan. Det som likevel må sies er at aksjonene ble planlagt, og alle var innforstått med at de kunstbaserte metodene skulle brukes, men jeg hadde likevel hånd om hvordan jeg ville utføre det. I fasen man *planlegger aksjon* bygger man på det man har kommet fram til i trinnene foran, og samarbeid poengteres som svært viktig av Coghlan & Brannick (2010). I fasen, *gjennomføre aksjon*, skal det man er blitt enig om gjennomføres slik det er planlagt. For å kunne planlegge neste aksjon bedre, er det viktig at aksjonsforskeren prøver å få et utenfra-blikk på prosessen, reflekterer og stiller spørsmål over det som skjer, både muntlig og skriftlig(ibid). Som eksempel brukte vi refleksjon og tilbakemelding over åpen mikrofon rett etter askeladdprosessen 8.desseember. Først hadde vi det sammen med alle deltakerne og etterpå hadde Masterguttan og jeg refleksjon over åpen mikrofon. I den siste fasen, *evaluere aksjon*, evalueres det som er gjort, både det som ble planlagt og det som skjedde uten plan (Coghlan & Brannick, 2010). Å evaluere og vurdere hva som ble gjort rett eller galt, og hva som evt. må gjøres av forbedringer eller hva som skal beholdes i neste runde, vil nettopp være av svært stor betydning for neste aksjonsforskningsyklus(ibid).

Det essensielle i en aksjonsbasert forskning er evalueringsbiten, for der må en ta med seg refleksjonene over de aksjonene som er utført og bruke disse som spørsmål inn i neste interaksjon (Rennemo, 2006). For å vise hva som foregår av refleksjon over aksjonen, har jeg



Figur 16 Aksjonssatellitten

aksjon i det lille og det store perspektivet, som er avhengig av hverandre for videre aksjon.

videreutviklet Coghlan & Brannicks aksjonssyklus til å omfatte hele aksjonssyklusen. Den store sirkelen symboliserer hele prosessen, de små sirklene er hver enkelt aksjon, og den oransje streken med alle pilene på, viser tidslinjen og når hver enkelt aksjon skal starte eller være ferdig. Hele tiden foregår det en kontinuerlig refleksjon og

5.1.6 Kunstbasert undersøkelse

En kunstbasert undersøkelse kan defineres som en systematisk bruk av kunstneriske prosesser som en grunnleggende måte å forstå og underøke erfaring på, både for forskeren og de folkene som er involvert i undersøkelsen (McNiff, 2008). Dette er også de grunnleggende prinsippene i en aksjonbasert tilnærming (Rennemo, 2006), men likevel er det grunn til å presisere at en kunstbasert undersøkelse er en vitenskapelig metode i seg selv. Grunnen til at jeg likevel sammenligner de to metodene, er fordi kunstbasert undersøkelse er mindre kjent og trenger språk og knagger som andre enn de som gjør kunstbaserte undersøkelser kan henge sin forståelse på. Kunstbasert forskning defineres som en undersøkelse der kunst blir brukt både som objekt og metode, og McNiff (1998) sier at en kunstbasert undersøkelse består av kunstbasert erfaring, praksis, forståelse, oppdagelse og refleksjon, og bygger på prinsipper fra kunstterapien der forskeren lager kunst som en måte å forstå et praksisfelt. Dette kan sammenlignes med Coghlan & Brannicks (2010) aksjonsbaserte syklus.

Undersøkelsesmetoden er empirisk på den måten at det er en direkte sammenheng mellom kunstneren og bildene som blir produsert. Coghlan & Brannick (2010) sier at aksjonsforskning må bedømmes ut fra sine egne kvalitative kriterier, noe som sammenfaller helt med det McNiff (1998) sier om en kunstbasert undersøkelse. Å bruke en kunstbasert tilnærming handler nettopp om å finne undersøkelsesmetoder og spørsmål som oppstår ut fra den genuine erfaringen som kunsten gir og se på hvordan disse kan anvendes i organisasjoner, men det er også viktig å finne ut hvordan en kunstbasert undersøkelse skiller seg fra en vanlig vitenskapelig undersøkelse (McNiff, 1998). Det er også et mål å avdekke og tydeliggjøre den dype forbindelsen det er mellom kunstneren og kunsten, mellom kunstneren og rommet, mellom ideer og rom, bilder i mellom, ideer i mellom.

Men kan en sidestille kunstbaserte undersøkelser med vanlig vitenskapelig forskning? En hver undersøkelse vil være styrt av et spesielt bilde av virkeligheten, noe som betyr at en styres av en kunstnerisk forståelse av verden som bygger på intuisjon og nyskaping. (McNiff, 1998). Å lage et kunstverk involverer bevegelse, berøring, ideer, følelser. Det personlige bringer inn en åpning for kunnskap for alle mennesker og den kunstbaserte forståelsen bygger på en tro om at prosessen fører en til dypere nivåer av innsikt, en forståelse der undersøkelse og trening ikke kan separeres fordi begge parter er opptatt av å etablere familiær opplevelse av praksis(ibid). En kunstbasert undersøkelse bygger på en tillit til det intellektuelle i en kreativ prosess, og en bestemmelse om at det er en sammenheng mellom den og de bildene som oppstår (McNiff, 1998). I tillegg vil en kunstbasert undersøkelse alltid produsere resultat som bare skjer pga. den unike omgivelsen prosessen er i(ibid).

Den tradisjonelle vitenskapen er opptatt av objektivitet, mens det sosialkonstruktivistiske synet sier at en kan forstå virkeligheten som et resultat av en aktiv og kompleks sosial samhandlingsprosess som skjer i en bestemt situasjon eller kontekst (Gotvassli, 1999), og vil i så måte ligge mer nært opp til hvordan en kan forstå både et induktivt forskningsopplegg og en kunstbasert undersøkelse som forutsetter det personlig og det intuitive.

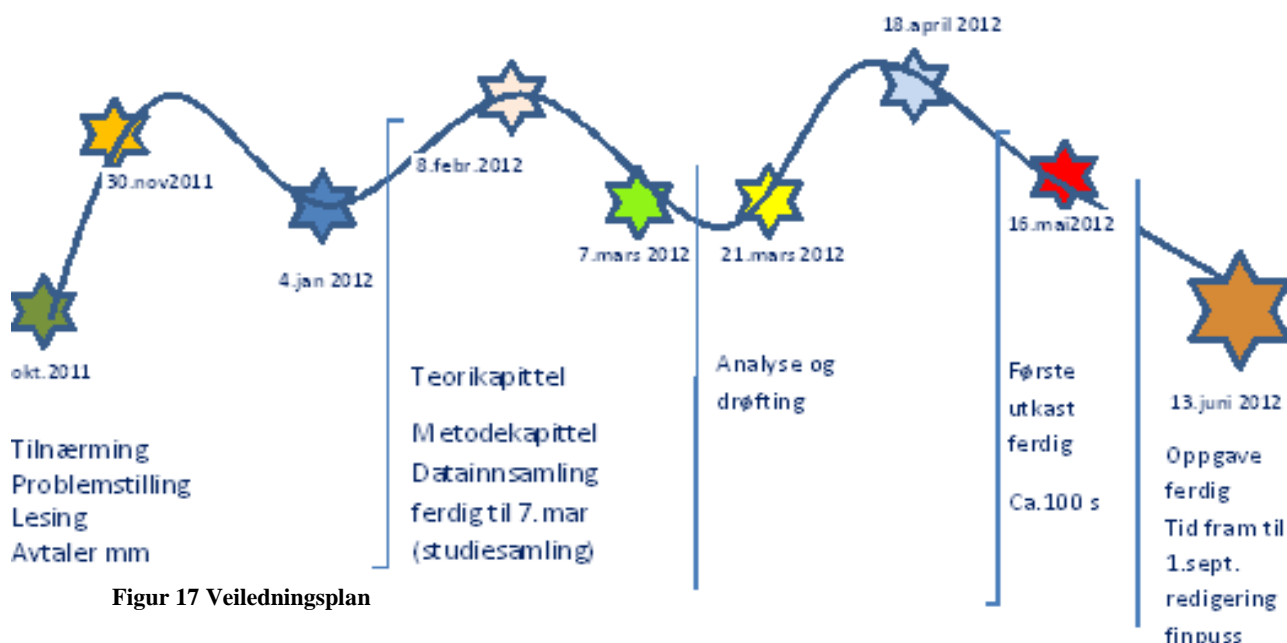
Kunstbasert undersøkelse trenger et språk som gir mulighet for å gripe det som ligger i denne type undersøkelser (McNiff, 1998), og siden kunstnerisk uttrykk er heuristisk, introspektiv og dyp personlig, er det sterkt behov for å ha fokus på hvordan kunstbaserte undersøkelser kan brukes og praktiseres (McNiff, 2008). Dette fordi vitenskapen spør om nytteverdien av en metode og advarer mot å bli personlig og selvsentrert, men jeg tenker at nettopp fordi det kunstbaserte har sin base i det personlige, men samtidig også i det synlige vil det være mulig å kunne skape den avstanden som behøves for å vurdere nytteverdien av metoden. Videre sier McNiff (2008) at kunstbaserte undersøkelser behøver folk som tror på hva kunst kan gjøre for å utvikle den menneskelige forståelse, og som også er i stand til håndtere at en ikke på forhånd kan definere hvilket resultat en ønsker(ibid). Kunstnerens undersøkelser initierer en mengde uttrykk som et resultat av personlige inntrykk og prosessen genererer empirisk data som er systematisk gransket, derfor er det dumhet å sette de subjektive og objektive elementene som hele tiden tar plass i en kreativ prosess opp mot hverandre som motsetninger. En kunstbasert undersøkelse inkluderer bruk av kreativ prosess som en måte for å forstå erfaring og er definert gjennom sin nære felleskap til praksis (McNiff, 1998).

5.2 Arbeidsmåter og rammer

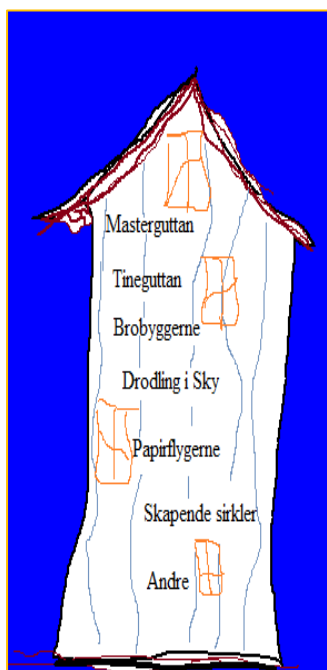


5.2.1 Hvordan arbeidet ble lagt opp

I denne delen vil jeg redegjøre for hvordan jeg har jobbet, hvilke metoder jeg har brukt for å samle empiri og hvorfor jeg har gjort det slik. Jeg er nok først og fremst kunstner, i alle fall er det kunstnerens tilnærming som har vært og er mest gjennomgående for min måte å jobbe på, ved at jeg jobber mye ut fra følelser og teft, likevel liker jeg å ha et rammeverk og struktur over arbeidet. Gjennom hele utdanningen ble Paperskrivingen gjort sammen med to andre, så da jeg bestemte meg for å gjøre masteroppgaven alene, laget jeg meg en *masterbok* (som ble til 5) som har tjent som idesamler og refleksjonsbok gjennom hele prosessen. I denne har jeg notert helt praktiske ting, men jeg har også skrevet tanker og refleksjoner, eller jeg har tegnet, limt inn bilder og tekst, og hver gang boken var i bruk har jeg notert dato, klokkeslett og hvem jeg har snakket med eller møtt. Jeg bestemte meg for at jeg ikke ville tvinge prosessen i gang, men heller bruke min kunstneriske arbeidsmåte, slik jeg alltid ellers gjør, ved å følge teft og intuisjon, eller gjøre det Scharmer(2009) kaller å handle ut fra framtiden mens den formes, ved å finjustere observasjonsevnen gjennom å se med et åpent sinn, åpent hjerte og en åpen vilje. Men for at jeg ikke skulle flyte helt ut i prosessen, avtalte jeg tidlig møte med veileder, og da ble vi enig om antall veiledninger (markert med stjerne) og om en veiledende tidsplan for masterarbeidet:



5.2.2 Bygging av masterhuset



Figur 18 Masterhuset

En tidsplan ble satt, men likevel var jeg svært usikker på hele prosjektet, ikke fordi min motivasjon for å undersøke hvordan de kunstbaserte metodene kunne benyttes, men heller en tvil om det faglig ville holde mål. For å sikre prosessen laget jeg en ytterligere struktur ved å knytte til meg ulike folk som kunne bidra til motivasjon, faglig innspill og framdrift. Disse har fått navn etter hva som er kjernen i samarbeidet, og presenteres her:

Brobyggerne, dvs. veileder Torild, har jeg møtt ca hver 6.uke. En viktig samtalepartner som har hjulpet meg til å bygge bro mellom praksis og akademisk tenkning, samt holdt tak i framdrift.

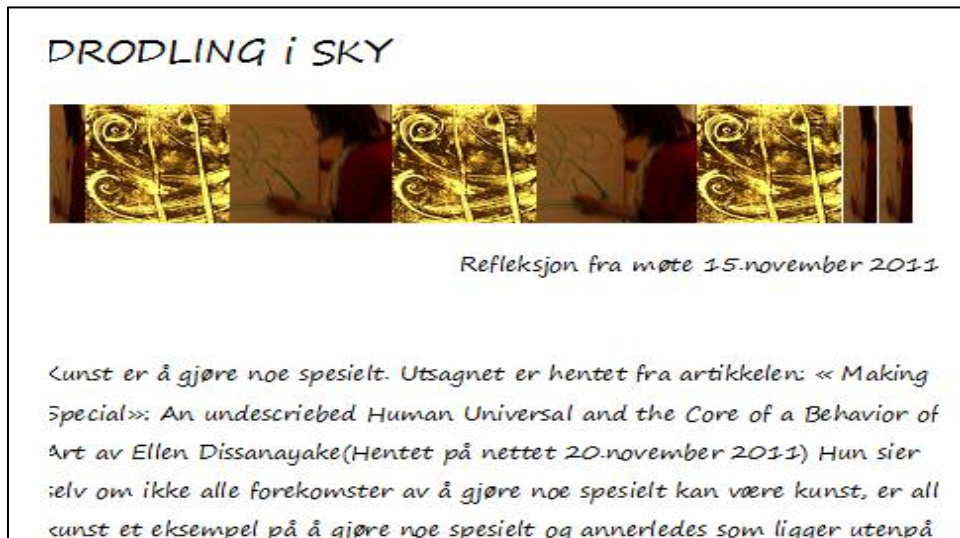
Papirflygerne, Anne-Lise og Roger, har jeg skrevet alle Paperoppgaver sammen med, men vi har i oppgavetiden hatt uredde, humorfylte og faglige møter som har gitt motivasjon og

pågangsmot, særlig etter at skriveprosessen kom i gang ut på etterjulsvinteren 2012. *Drodling i Sky*, Kristianne Ervik, har jeg hatt friske og gode samtaler med hver uke enten på Skype eller i Trondheim siden september 2011. Hun holder på med sin doktorgrad og forsker blant annet på det jeg gjør med mine kunstbaserte metoder. *Masterguttan*, Bjørn Morten og Christian, har bidratt til faglige og gode refleksjoner, samt mulighet for å utforske mine kunstbaserte metoder i en reell kontekst. Vi har hatt jevnlig møter hele året og samarbeidet om den aksjonsbaserte prosessen i Skatt Midt Norge. *Tineguttan*, Gunnar og Håkon, har jeg hatt faglige og gode diskusjoner med gjennom året, men først og fremst fikk jeg på grunn av dem mulighet til å prøve de kunstbaserte metodene ut i praksis på arbeidsseminaret for TINE Rådgivning, økonomi og medlem. Sammen med *Skapende Sirkler*, et samvirke med 10 personer som jeg er medlem av, har jeg også hatt faglige samtaler med, men det beste er at jeg fikk mulighet til å gjøre bildereferering via monotypi på konferansen Skapende Sirkler okt. 2011. Så er det *Diverse folk*, som jeg litt mer sporadisk og tilfeldig har hatt samtaler rundt oppgaven med, og som jeg også har testet *Aske* sammen med, både som deltaker og prosessleder.

5.2.3 Synliggjøring av tankegods

I forbindelse med en del av møtene har jeg også sendt refleksjoner i etterkant på det vi har snakket om eller på det jeg har tenkt på i kjølvannet av møtet. Det har vært gjort som en

trening i skriftliggjøring av fagstoffet, men også for å holde tak i framdrift. Her er et eksempel på hvordan et av disse har sett ut:



Figur 19 refleksjonsbrev

I tillegg har jeg også tegnet, skrevet og brukt bilder som refleksjonsobjekt for å rydde ideer og tydeliggjøre vei videre i oppgaven, noe som har fremmet forståelse for bruken av en kunstbasert tilnærming, fordi det har tvunget meg til å reflektere det jeg gjorde i lys av teori, men også i lys av hele prosjektet:

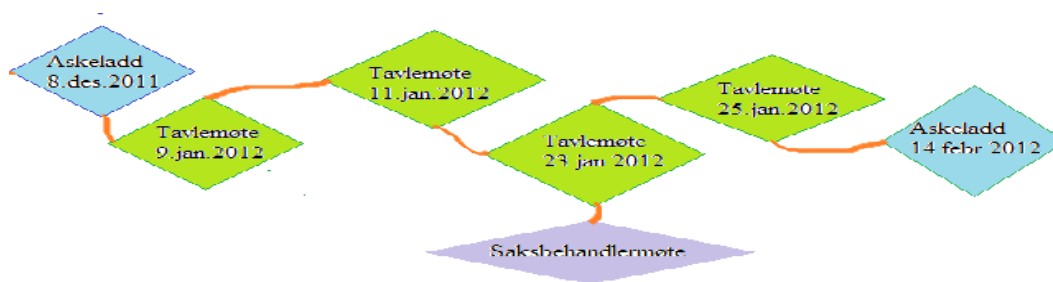


Figur 20 Arbeid
m problemstilling

5.2.4 Forskningsdesign

Kunst og kunstnere er aktuelle for hvordan organisasjoner skal utvikle seg, men likevel er dette et relativt nytt forskningsområde. Derfor har det også vært vanskelig på forhånd å vite hvordan datainnsamlingen skulle gjøres, samt vite hva som ville være relevant å vite noe om. I tillegg er jeg relativ utrent på begge verktøyene, så det har også vært nødvendig å finne ut av hvordan de kunne brukes. Derfor ble det tidlig laget en *design* sammen med Masterguttan for

den aksjonsbaserte prosessen (se figur under) og siden med Tineguttan. Det ble noe konkret å forholde seg til, så var det bare å begynne og erfare:



Figur 21 Forskningsdesign

I tillegg til overordnet tidsplan, ble det også avtalt hvor mye tid som skulle gå til hver del. Det siste har vært særdeles viktig for meg, fordi jeg har hatt behov for å prøve ut verktøyene i en organisasjonskontekst, og da i særdeleshet det å lage monotypier. Jeg lagde også nøyaktig planer for det som skulle foregå og fikk tenkt nøye i gjennom på forhånd hvordan jeg ønsket at det skulle være og hvorfor. Det gjorde at jeg kunne konsentrere meg om det som skjedde i selve prosessforløpet, enten ved å være reflekterende og åpen i prosessen med å lage bildene, eller ved å være til stede i situasjonen som prosessleder ved å veilede enkeltpersoner og gruppe videre i *Aske*. Det å ha tenkt struktur og ramme på forhånd, gjorde at jeg ble trygg og rolig i selve aksjonen.

Aksjonsforskningscyklusen, eller *Aksjonssatellitten* som jeg har videreutviklet fra Coghlan & Brannick (2010) har vært en viktig modell for å forstå og tenke det jeg har gjort, både på det som skulle gjennomføres på det ytre plan sammen med andre, men også for det jeg skulle gjøre alene. Likevel ble ikke denne modellen tydelig nok, da jeg skulle sette de kunstbaserte metodene sammen med teori og erfaring. Derfor koblet jeg aksjonssyklusen sammen med Teori U, og *Den kunstbaserte koppen* som en måte å forstå at en kunstbasert tilnærming ikke er lineær, men handler om at ting dukker opp fra uventet hold, utfordrer oss til å se fra nye innfallsvinkler, bli bevisst og ta i bruk både sanser, følelser og tanker inn i arbeidet.

Båten er blitt til mens jeg har rodd, og i så måte har jeg i forskningsprosessen både brukt en induktiv og en kunstbasert tilnærming, og stolt på at det jeg trengte ville dukke opp etter hvert. Jeg har imidlertid hele tiden vært svært sikker på at det var høyst nødvendig å skaffe empiri som både gir praktiske erfaringer for meg som kunstnerpedagog, men som også kunne gi et så nyansert bilde som mulig av hvordan folk opplever bruken av disse prosessuelle verktøyene. Derfor har jeg dokumentert nøye under hele prosessen hva som er gjort og tenkt.

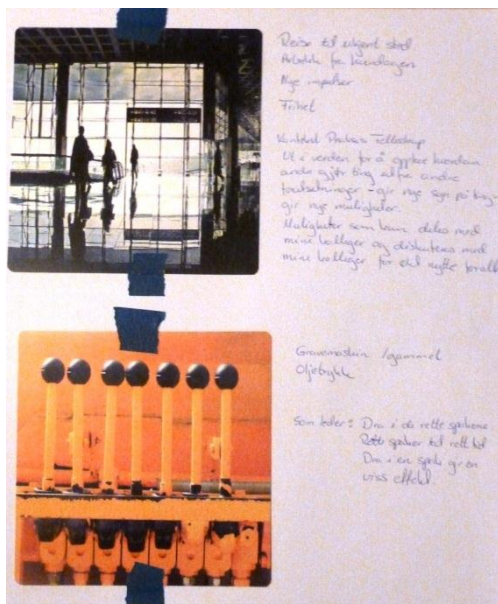
Før jeg imidlertid setter de to kunstbaserte metodene inn i lys av teori, vil jeg kort si noe om hvordan jeg har opplevd forskningstiden.

Det har vært mye å tenke på i denne aksjonsbaserte prosessen, og jeg har ikke greid å overskue hvordan jeg skulle samle empiri rundt de kunstbaserte metodene. Derfor begynte jeg med å skrive og reflektere alene over hva jeg ville, men jeg reflekterte også sammen med de ulike folkene som har vært med å bygge mitt masterhus, og etter hvert som prosessen steg fram, så jeg hva jeg trengte å vite mer om. Ut fra det valgte jeg å utdype det empiriske feltet.

5.3 Feltarbeid og strategi for datainnsamling



5.3.1 Hvordan empiri er blitt innhentet



Figur 22 Refleksjon askeladd

Forut har jeg beskrevet hvordan jeg har jobbet, men lite om hvordan innsamlingen av empiri har foregått. Derfor vil jeg kort nevne det. Det har vært gjennomført 3 Askeladdprosesser, 2 i Skatt Midt-Norge og 1 hos TINE Rådgiving. Deltakerantallet kronologisk var: 20, 8 og 28. I tillegg har det vært gjennomført 5 bildereferat i Skatt Midt-Norge og 1 hos TINE. 4 av referatene i Skatt ble gjennomført på Tavlemøter som varte ca 20 minutter hver gang, disse var avtalt på forhånd. Det 5 referatet ble tatt spontant da jeg etter et Tavlemøte ble spurt om jeg også kunne gjøre referat på et saksbehandlermøte som varte ca 1,5 time. Referatet som ble gjort på

TINE-samlingen varte over flere timer med en pause i mellom. Her var det 5 regioner som presenterte noe de var stolt over i jobben sin, så i så måte kan en jo også si at det ble 5 referat her, men de ble altså gjort fortløpende og kan betegnes som ett referat.

I Askeladd prosessen jobber deltakerne med bilder som de legger opp på et ark. Ved siden av bildene skrives det kommentarer og assosiasjoner. Disse arkene med bilder har jeg fotografert, slik som vist på bildet under, noe som er med på å dokumentere og underbygge datainnsamling i en kunstbasert undersøkelse (McNiff, 1998). Etterpå har jeg skrevet alt som er notert på arkene inn i et skjema, og deretter er assosiasjoner satt inn i en kolonne og refleksjoner inn i en kolonne ved siden av, det er gjort på alle prosessene.

I skatt Midt-Norge ble den *felles refleksjonen* som lå helt til slutt i prosessen 8. desember 2011, holdt for *åpen mikrofon* etter avtale med alle deltakerne. Dette ble senere *transkribert*. I tillegg hadde Masterguttan og jeg refleksjon og oppsummering for åpen mikrofon etter at deltakerne var gått. Å bruke lydopptak er veldig bra fordi en da kan få med ordrett det som ble sagt, men det fordrer mye arbeid å få det transkribert (Oddane, 2008), men samtidig var det lurt å gjøre fordi det var mange samlet på en gang. Det ville nok gitt mer arbeid og vært mer krevende hvis en skulle ha gjennomført for eksempel intervju med hver enkelt. Selv om transkribering var arbeidskrevende, så opplevde jeg det svært lærerikt og jeg syns jeg fikk reflektert over det som skjedde med en viss avstand, noe som gjorde at jeg forsto bedre hva prosessen hadde vært (Oddane, 2008). Jeg skrev og så egne betraktninger til *Aske* både før og etter gjennomføring, dette for å trene meg selv til en reflektert praksis.

På arbeidsseminaret til TINE Rådgivning, leverte alle deltakerne inn en generell evaluering for hele arbeidsseminaret, og da kom det også noen kommentarer som var rettet mot *Aske*. Når det gjelder *bildereferatene*, så er jo hvert enkelt monotypi en dokumentasjon og et empirisk materiale i seg selv. Alle bildene er merket med min signatur, dato og hvilket møte bildene ble laget på. For å gjøre bildene tilgjengelig for alle deltakerne i Skatt Midt-Norge, ble bildene etter hvert møte avfotografert og lagt inn i skjema som ble sendt ut til alle på innkrevningsavdelingen. De var på forhånd informert om at referatene ville bli sendt ut og at det var viktig at de gav tilbakemelding. Dette fordi de var en del av et forskningsarbeid. Skjemaet ble innledet med formaliteter og en kort info, der etter ble alle bildene presentert med et kommentarfelt ved siden av og helt til slutt ble det stilt noen spørsmål og åpnet opp for generelle kommentarer. Jeg gjorde justeringer etter hvert referat, blant annet ble det gjort endringer på bildestørrelser og skjemaet ble omgjort fra stående til liggende format. Alt fordi det skulle bli mer oversiktlig og greit å orientere seg i dokumentet. Tilbakemeldinger ble etter hvert samlet i ett skjema for hvert tavlemøte, dette for å få en oversikt på hva som ble sagt og tenkt rundt referatene. Det kom relativt få tilbakemeldinger, så etter 3. møte ble originalene hengt opp ved siden av fellestavlen for å se om det ville komme inn mer respons på den måten. Under bildene ble det lagt ut skriveredskaper og Post-it-lapper, og det ble hengt opp informasjon på tavla med utfordring om å respondere på bildene. Disse referatene ble også sendt ut på epost. Det kom inn mellom



Figur 23 Bildereferat

4 og 10 svar hver gang, men størst respons kom det da bildene ble hengt opp ved tavla etter møtet. Fordi det da var gitt tilbakemeldinger på Post-it-lapper, er det usikkert hvor mange personer som har respondert.

Jeg skrev refleksjon nesten etter hvert tavlemøte om hvordan jeg synes det hadde gått og hvilke utfordringer som jeg synes å ha stått over for. I tillegg snakket Christian og jeg litt sammen hver gang i etterkant av møtene. En av samtalene ble også gjort for åpen mikrofon som i etterkant ble transkribert.

Etter siste tavlemøte spurte jeg om få snakke litt sammen med en av deltakerne i møtet. Det var litt tilfeldig at vedkommende ble valgt, men bakgrunn var nok at jeg hadde vekslet noen ord med personen flere ganger i løpet av de gangene jeg hadde vært der, og at det derfor var lett å spørre denne. Samtalen varte ca 1 time og ble gjort for åpen mikrofon og transkribert etterpå. Alt gjort etter avtale. Når det gjelder transkribering, så synes jeg det var et morsomt arbeid, som har gitt meg større innsikt og grep om det jeg har holdt på med.

På siste dag i Skatt hadde jeg nok en Askeladdprosess, også denne ble avfotografert slik som første gang. Helt på slutten av dagen ble det gjort en felles evaluering for åpen mikrofon av alt som hadde skjedd den dagen. Her kom det også noen tilbakemeldinger på Askeladdprosessen. På denne dagen ble også alle monotypiene hengt opp som en utstilling i kantina, og her ble folk utfordret til å skrive kommentarer eller komme med muntlige tilbakemeldinger på bildene. Jeg noterte ned det som ble sagt, og utstillingen ble også avfotografert.

Masterguttan gjorde 7 dybdeintervjuer med noen utvalgte personer i forkant av prosessen i desember og i etterkant av prosessen i februar. Til siste intervjurunde utformet jeg noen spørsmål som var knyttet direkte opp til det jeg hadde jobbet med i den aksjonsbaserte prosessen, og jeg fikk tilgang på alt intervjumateriale, selv om jeg ikke hadde foretatt noen av intervjuene.

På arbeidsseminaret til TINE, ble bildereferering gjort mer som en trening for mitt vedkommende, men alle bildene ble hengt opp og jeg hadde en kort presentasjon og refleksjon rundt det jeg hadde jobbet med. I etterkant sendte Tineguttan bildene ut i et dokument til deltakerne.



Figur 24 Utstilling bildereferat

Askeladdprosessen på arbeidsseminaret til Tine Rådgivning var oppbygd etter samme lesten som de som ble gjennomført hos Skatt Midt-Norge, og datamaterialet samlet inn på samme måte.

5.3.2 Analyse av data

Innsamlet materiale uttrykt gjennom bilder, eller skriftlige og muntlige ord er blitt systematisert med tanke på at det skulle gi svar på problemstilling og forskningsspørsmål. Da jeg skulle gå dypere inn i materialet, samlet jeg for eksempel alle tilbakemeldinger fra ett *tavlemøte* inn i et skjema, og da ble svarene fra hver enkelt kodet med kulemerke og farge for å holde styr på at det var flere som hadde gitt svar. Da alle referatene var unnagjort, samlet jeg alle kommentarene i et felles skjema og de bildene som var blitt kommentert, ble også kopiert over i det skjemaet. For *askeladdprosessen* ble alle bilder, assosiasjoner og refleksjoner lagt inn i et skjema med 3 kolonner med en for bilde, en for assosiasjoner og en for refleksjoner. Dette ble gjort for å finne likheter og forskjelligheter, men også for å få en god oversikt og systematikk, noe som er grunnleggende i grunnlagt teori. Fordi jeg ikke visste hvem som hadde skrevet ned kommentarer til bildene, ble bildene den bestemmende faktoren for hvordan samleskjemaet ble sendt ut.

Transkriberte lydopptak ble systematisert ved å gi hver enkelt stemme en skriftfarge som var gjennomgående i hele dokumentet. Alle deltakerne fikk samme farge, men ble nevnt som deltaker 1,2 osv. *Monotypiene* ble systematisert ved signatur, dato og navn på møtet. I tillegg ble alle bildene avfotografert og lagt i en mappe, og originalene ble montert inn i et album.

Da materialet skulle bearbeides videre, kopierte jeg svar fra alle *bildereferat* inn i et dokument, og gjorde likens for alt annet materiale. Jeg laget også et felles dokument for all empiri, men det var aller mest for å få en oversikt over mengde fordi det ble for tungvint å jobbe med et så stort dokument i den videre bearbeidelsen. Etterpå skrev jeg problemstilling og forskningsspørsmål inn med hver sin farge i samlearket for askeladd og tavlemøter osv. og fargemerket og flyttet så all tekst inn under det enkelte forskningsspørsmålet. Hvis det var noe i teksten som kunne høre inn under flere forskningsspørsmål fikk det plass begge steder. Jeg gjorde en tabbe da jeg ga teksten farge etter forskningsspørsmål, fordi jeg glemte at jeg også hadde kodet svarene fra tavlemøtene farge etter hvert svar som var kommet inn. Jeg gjorde en vurdering og fant at siden alle svarene var kulemerket, så kunne jeg likevel bruke dem slik de

ble, uten at jeg måtte tilbake i materialet og skille hvem som hadde sagt hva. Det resulterte i at jeg har skilt tilbakemeldingene ved å referere til om det er et svar fra en *askeladdprosess* eller et *bildereferat*.

5.3.3 Tilpasninger under veis

Den største utfordringen ved innsamling av det empiriske materialet har vært at det ikke har fantes noen mal på hvordan dette skulle gjøres, og dermed har jeg bare vært nødt til å prøve og feile, og justere etter hvert, noe som harmonerer med en aksjonsbasert tilnærming der en reflekterer over erfaring, tolker og justerer til neste handling (Coghlan & Brannick, 2010). Som et eksempel kan nevnes at folks reaksjoner på bildereferatene var at bildene opplevdes små og vanskelig å se. Derfor ble neste bildereferat lagt inn i et liggende A4-format slik at bildene kunne gjøres større, men likevel var det plass til flere på en side. Til neste bildereferat ble det både sendt ut digitalt, men også hengt opp ved tavla der det brukes å være møter. Med andre ord, det ble hengt opp en sentral og synlig plass for alle på avdelingen.

Slik det er vanlig ved induktive undersøkelser har jeg et stort materiale, og jeg vet ikke om det kan karakteriseres hverken som positivt eller negativt. Det bare ble slik det ble, fordi hele prosessen har vært et nybrottsarbeid der det som skulle erfares i hovedsak skulle erfares for første gang. Det ble satt opp en kjøreplan for prosessen, men ut over det har jeg i liten grad visst hva jeg skulle se etter, eller hvordan jeg skulle gripe an ting. Dette fordi jeg kan betegnes som en uerfaren forsker som ikke har trening og erfaring i teoretisk sensitivitet. Men jeg har reflektert, tolket og analysert erfaringer og omarbeidet eller justert neste aksjon på bakgrunn av det som ble gjort. I tillegg har jeg jobbet systematisk og målrettet for å gjøre forskningen min valid, og med et mål for øye å finne ut *hvordan de kunstbaserte metodene kan bidra til skapende utvikling i organisasjoner*. Hele prosessen har vært og er en kunstbasert tilnærming på alle plan, og kan i så måte visualiseres gjennom modellen og tenkningen som er knyttet til *den kunstbaserte koppen* som er referert og forklart tidligere i oppgaven.

5.3.4 Spørsmål om troverdighet

En casestudie som all annen forskning må ha troverdighet, noe som kan sikres ved å ha strategier som borger for det (Gottvassli, 1999). En måte å sikre kvalitet i det som er gjort, er å bruke ulike metoder for datainnsamling eller det som heter metodetriangulering (Oddane, 2008). Samsvarer funnene i de ulike metodene, er det også grunn til å tro at det gir troverdighet (ibid). For å få et så realistisk og nyansert bilde av det som er samlet inn har jeg

brukt ulike innsamlingsmetoder, blant annet brukt bilder, foto, dagbok, intervjumateriale og transkriberte tekster.

En annen måte å sjekke *validering* er å la forskningsmaterialet være åpent for de som har deltatt i forskningsopplegget. Det kan gjøres ved at en snakker med noen av de som var med, lar de få lese det som er skrevet for å få tilbakemelding på om de kjenner seg igjen i det som er skrevet eller ikke (Oddane, 2008). Jeg har ikke involvert noen av deltakerne, men jeg har diskutert og reflektert det jeg har gjort sammen med mine medstudenter, men også sammen med veileder og andre. Dessuten ble alt innsamlet materiale delt med *Tineguttan* og *Masterguttan*, samt at veileder har hatt tilgang på det som er innhentet. Det jeg imidlertid ikke har latt være fullt åpent, er mine arbeidsbøker eller det som kan sammenlignes med en dagbok.

Konstruksjonsvaliditet handler om å finne gode begreper som gjør det mulig å samle data, samt å belyse problemstilling og drøfte disse opp mot teori og empiri (ibid). Her kan nevnes at forskningsspørsmål 1 etterspør hvilke opplevelser som er knyttet til bruken av de kunstbaserte metodene. Spørsmålet var åpent, men likevel presist nok til å finne ulike svar som kan underbygges både av empiri og teori.

For å sikre *intern og ekstern validitet* av det forskningsmessige arbeidet, er det ikke nok å mene noe, men man må også ha dokumentasjon som underbygger dette (Gotvassli, 1999). Jeg har et rikholdig omfang av empirisk materiale, som er datert, anonymisert og systematisert digitalt. Å sikre *ekstern validitet* handler om å kunne generalisere, og for å skape basis for revidering eller utvikling av ny teori (ibid). Når det gjelder *reliabilitet* så vedrører det først og fremst hvor vidt det er mulig å gjennomføre studien flere ganger, noe som vil kunne være mulig ved å ha laget en ordentlig design for forskningen, samt dokumentasjon over det som er gjort.

Jeg har nå redegjort for vitenskapelig ståsted og sett hvordan casestudie åpner opp for ulike måter å innhente empiri og sette dette sammen med teori. Likens har jeg redegjort for kunstbasert forståelse som langt på vei kan forstås som en aksjonsbasert tilnærming, men som også er en forskningsmetode i seg selv. Jeg har også redegjort for arbeidsmetoder og strategi for innsamling av empiri og hva som gir forskningen kvalitet. Men nå er det tid for å se på empiri i lys av teori og drøfting, som leder meg over til neste kapittel.



Figur 25 Monotypi Region Nord

Å være i en rolle

Sommeren 1993 var jeg med og sang i operaen Olav Engelbrektsson på Steinvikholmen i Stjørdal. Stein Winge var regissør, og det var svært interessant å følge ham i hans arbeide. Å være med i koret der, betydde også at koristene måtte være statister i dramaet som skulle foregå. Vi kunne korsang, men de fleste av oss hadde lite erfaring med å være skuespillere, men Stein Winge gav en uforglemmelig historie for å beskrive hva han ønsket av oss: Tenk deg at du sitter i badekaret. Du har akkurat mistet såpestykket ditt. Du leter og leter i det grumsete vannet. I det du tror at du har grepet såpestykket, er det allerede ute av hendene dine. Jeg vil at dere skal være der dere nesten har fanget såpestykket, men tro aldri at du har taket på det, for like plutselig er såpestykket borte igjen. Det er når du er søkende og oppmerksom, når tanke og kropp er smeltet sammen i nestengrepet, at du er i rollen.



6. DRØFTING og analyse

6.1.1 Innledende ord

Gjennom *problemstillingen* vil jeg ha svar på *hvordan de kunstbaserte metodene Aske og Mono kan bidra til skapende utvikling i organisasjoner*, som handler om å støtte, oppmuntre, stimulere til kreativitet og utfoldelse, og bistå mennesker i deres utvikling og læring, slik at de kan gjøre, erfare, utøve praksis og reflektere over praksis, utvikle kunnskap som er av verdi for en selv, alene eller som medlem i et fellesskap (Gulbrandsen, 2001, ss. 105,106). For å avdekke dette, vil jeg først gå veien om opplevelsene som folk har i møtet med *Aske* og *Mono*, deretter hvordan dette kan forstås, så vil jeg se på hvilke opplevelser av relevans som finnes og før jeg ser på hvordan det kan skapes legitimitet for å bruke *Aske* og *Mono* i organisasjoner.

For å gjøre analyse og drøfting oversiktlig, velger jeg først å belyse *Aske* og så *Mono* på forskningsspørsmål 1 og deretter på forskningsspørsmål 2, men på forskningsspørsmål 3, ser jeg på *Aske* og *Mono* under ett. Helt til slutt vil jeg gjøre en oppsummering av viktigste funn, før jeg sier noe om hva jeg har lært.

Jeg refererer og tar utgangspunkt i askeladdprosessen hos Skatt Midt-Norge 8.des.2011 fordi den er best dokumentert og har mest empiri, men jeg vil likevel trekke inn empiri fra alle 3 prosessene som har vært både i Tine og Skatt. Deretter vil jeg drøfte bildereferering, og tar da utgangspunkt i møtene jeg har referert hos Skatt Midt-Norge. Dette fordi det er her jeg har dokumentert empiri utover selve kunstobjektene.

Problemstillingen for oppgaven er:

Hvordan kan kunstbaserte metoder bidra til skapende utvikling i organisasjoner?



6.1 Forskningsspørsmål 1:

Hvilke opplevelser har deltakerne knyttet til bruken av askeladdprosessen, og hvordan kan vi forstå og forklare disse opplevelsene?

6.1.1 Empiriske funn fra Askeladdprosessene

Før jeg går nærmere inn på hvilke funn empirien har om opplevelser knyttet til *Aske*, vil jeg kort si noe om det som overrasket meg mest med empirien. Den viser nemlig at selv om deltakerne var til dels svært skeptisk til *Aske* på forhånd, så vågde de likevel å bli med og det generelle inntrykket er at folk ble positivt overrasket og synes det var spennende og artig med noe nytt.

6.1.2 Deltakernes opplevelser

Opplevelsene som knytter seg til *Aske* kan bli en indikator for hva *kunstbaserte metoder* kan brukes til i organisasjoner og derfor er det viktig å få tak i hva opplevelsene gjenspeiler. Empirien viser til forskjellige opplevelser, og jeg har valgt å gruppere dem i kategorier: *Skepsis som snur, relasjon & kommunikasjon, energi & glede, det personlige*.

Dette for å gjøre analyse og drøfting lettere og mer oversiktlig, men også fordi jeg mener at det er en måte å forstå det empiriske materialet på. Før jeg ser på hver enkelt kategori, vil jeg først si noe generelt knyttet til opplevelser.

6.1.3 Opplevelser

Vitenskap og kunst ser og forstår verden ut fra ulike perspektiver, nettopp derfor er det viktig å bringe inn ulike forståelsesformer (Irgens E. J., 2011), og Weber (2008) sier at når folk får bilder å snakke ut fra, gir det mange muligheter for informasjon, følelser, tanker og situasjonsdetaljer. Gjennom *Aske* øves deltakerne i å bevisstgjøre hva de føler og opplever ved å reflektere via bilder, noe som Scharmer (2009) kaller en *oppmerksomhetsposisjon* og Elkjær kaller det en *bevisstgjøring gjennom kropp, følelse og intuisjon* (Gottvassli, 2011). Gjennom å lære vil vi kunne utvikles til å gjøre ting vi ikke kunne tidligere, og ved å bli



Figur 26 Prosessarbeid

oppmerksom på at vi har ulike oppmerksomhetsposisjoner, vil vi også kunne bevege vår oppmerksomhet til en ny posisjon og dermed muliggjøre et nytt tenke -og handlingsmønster. Noe empirien ser ut til å understøtte når en av deltakerne sier at *man uttrykker seg på en annen måte ut i fra de bildene.*

6.1.4 Skepsis som snur

.....da vi startet så var jeg litt sånn...hva er dette her for noe.. litt sånn, hadde sikkert noe med utrygghet å gjøre.. hva kan dette gi oss?..... Vi hadde vanskelig for å tru på at det skulle komme noe positivt ut av det da når vi startet opp med dette da.

Dette er eksempler fra empirien som avdekker at folk var både skeptisk, usikker og utrygg i møte med askeladden. Noe som underbygges av at kunnskap enten den er ny eller ikke, fører med seg grad av usikkerhet (Rennemo, 2006). Det er kanskje ikke så overraskende at folk var skeptisk og usikker i møte med *Aske*, men det som imidlertid overrasker er at deltakerne, tross sin usikkerhet våger å bli med i prosessen likevel, slik blant annet disse eksemplene viser:

Når vi startet tenkte jeg hva får vi ut av dette Hvorfor skal vi bruke tiden på dette da? «Huff disse bildene hva er nå det for noen ting da..??»...men så kommer det noe ut av det allikevel. En annen deltaker sier: *Vi hadde vanskelig for å tru på at det skulle komme noe positivt ut av det da når vi startet opp med dette da. Vi viste jo ikke hva vi gikk til, men jeg trur de fleste etter hvert skjønnte hva man ville frem til.* Hva er det som skjer hos deltakerne siden de våger å gå inn i prosessen selv om de er usikker og skeptisk? Det kan være flere ting. Det ene er at de tok et valg og en bestemmelse om at de ville ha det Scharmer (2009) kaller et åpent sinn, noe som kan tolkes at de bestemte seg for tro at dette hadde noe for seg, selv om de slett ikke var sikker på det. Det andre var at de tok i bruk motet sitt. Noe som kan betegnes som *et skapende mot*, fordi å ha mot er essensielt for å starte og gjennomføre en kreativ prosess (Juell & Norskog, 2006). Uansett om det var den ene eller den andre, eller begge deler folk brukte da de valgte å gå inn i prosessen, så var den generelle opplevelsen at det var bra og positivt.

6.1.5 Relasjoner & kommunikasjon

Darsø (2004) sier at relasjoner skaper samtale og samtale skaper relasjoner, og at kunsten kan på en annen måte hjelpe oss til samtale og refleksjon som berører på en dypere måte enn teori. Dette perspektivet ser ut til å finne hold i følgende kommentarer som peker på at det skjedde noe både med relasjon og kommunikasjon gjennom askeladdprosessen: *Vi blir bedre kjent med kollegaer, det knyttet folk sammen, en lærer liksom andre bedre å kjenne ut fra hvilke*

tanker de har om bildene og hva de opplever med det. I så måte ser det ut til kunsten kan ta fram andre aspekter, bidra til kunnskap, og peke på andre perspektiver, slik at vi blir i stand til å se mer. Noe som forteller meg at når vi blir vi yrkesutøvere som lytter, observerer og handler samtidig, kreves det en helt annen forståelse av seg selv og menneskene rundt seg. Da må man kunne ha en skapende tilnærming som krever åpenhet og tillit både til det som er sagt og det som ennå ikke er uttalt. Da må en stole på hverandre og tro at alle andre har samme intensjon som en selv.

Bilder kan skjerpe analytisk og kritisk tenkning ved at de aktiverer andre sider i et menneske, og på den måten baner vei for en mer kreativ lytting og gjør folk i sterkere grad medskapende, og når vi tar i bruk et åpent hjerte, utvikler vi vår empati og evne til å forstå andre, noe som ser ut til å underbygges i følgende sitat: *jeg er ganske åpen på hvordan jeg har det med familie og slike ting, og da opplevde jeg at en kollega som jeg har jobbet med i mange år, fortalte noe nytt og personlig, så det kom noe åpenhet ut av det hele. Det var en rar opplevelse. Det syntes jeg var tøft at en kan føle seg så trygg at enn kom med noe som er privat og personlig.*

Hvorfor greier folk å snakke og hva er grunnen til at de andre hører? Kanskje spiller bildene en rolle fordi de bygger bro mellom den indre tanken den som snakker har, noe som gjør det lettere å snakke. Men kanskje er det like fullt en bro for de som hører, fordi de får noe konkret å se på, noe som kan nyansere forståelsen. På den måten blir bildene et synlig bevis for ordene og tankene, både for den som snakker og de som hører. Man er begynt å lytte både med et åpent sinn og et åpent hjerte akkurat slik Scharmer (2009) oppfordrer til, noe som også ser ut til å være en forutsetning for at det skal kunne skje en skapende utvikling.

6.1.6 Energi og glede

I plenumsrefleksjonen og i dybdeintervjuene har flere av deltakerne gitt uttrykk for at *Aske* var: *morsom, artig, spennende, forløsende, givende og flott.* Dette tyder på at gjennom kunsten kan viktige egenskaper og kvaliteter som energi, forestillingsevne, sensitivitet og uttrykksevne utvikles og bevisstgjøres, fordi kunsten gir oss mulighet for å komme nærmere vår inspirasjon og energi, noe som vil gjøre oss klokere (Darsø, 2004). Men hvis vi skal forstå kunst, må vi gå inn i kunstens lek som handler om å oppleve, erfare, bli berørt og fengslet slik at vi lar oss rive med i det som skjer, for på den måten kan vi utforske ideer og muligheter. Dette ser ut til å stemme med disse opplevelsene: *Det var litt sånn forløsende..... Det var litt godt..... Det er litt annerledes og flott..... Dette var storveies!*

Det er ofte slitsomt med slike dager, men jeg er ikke spesielt sliten nå..... Gjennom å bli bevisst og oppmerksom på det som skjer i kroppen og følelsene våre kan vi utvikle vår intuisjon og bli bedre i stand til å være skapende mennesker, noe som leder meg over til neste kategori av opplevelser, nemlig det personlige.

6.1.7 Det personlige

Flere deltakere gav uttrykk for at bildene på ulikt vist hadde brakt inn veldig personlige ting:

....da jeg fikk de der bildene, så vakte de velig mange personlige tanker hos meg. En annen sa: Jeg fikk den følelsen av at dette er veldig personlig. Det er veldig personlig det bildene vekker. Denne opplevelsen underbygges av det som kan skje i en kunstbasert refleksjon, der en i møte med et kunstverk kan utvikle og bearbeide sin forståelse av seg selv, andre og verden omkring. På den måten kan en oppdage det særegne med seg selv og dermed sine muligheter. Refleksjon på denne måten er en premiss for å kunne danne en indre sammenheng mellom seg selv og kunsten (Juell & Norskog, 2006).

Hvorfor er det personlige en dimensjon som vil være viktig? Scharmer (2009) sier vi må skape ramme for handling basert på en personlig bevissthet, og jobbe for å finjustere vår observasjonsevne gjennom å se med et åpent sinn, åpent hjerte og en åpen vilje. Følelser rundt det som er personlig, både det som er godt og vondt, setter oss i forbindelse med vår opplevelse av oss selv og kan også hjelpe oss til å komme i dybden slik at vi kan se oss selv fra andre vinkler og med det få et større indre rom, noe som er svært viktig for et skapende menneske. Å være skapende er å kunne ta i bruk noe veldig privat og gjøre det offentlig gjennom et uttrykk, men det handler ikke å brette ut sitt indre ukritisk og uhemmet. I stedet handler det om å bli seg bevisst hva en føler og hvordan en finner balanse mellom det som hører til i det private og i det offentlige rom. I tillegg kreves en bevisstgjøring på hvordan en kommer mer i kontakt med sine egne følelser og det som kan bidra til at relasjoner styrkes og kunnskap økes i takt med en dialogisk praksis.

I så måte kan en si at når kunsten berører, handler det om at den setter oss i stand til å berøre de vesentlige ting i livet og hjelper oss å uttrykke vår menneskelighet (Dissanayake, 2003), noe som følgende eksempel fra empirien synes å være et uttrykk for:.....*når vi skulle begynne å snakke om de bildene hva de ga oss, så så jeg jo at det er jo faktisk slik jeg er ,og hva jeg har av verdier som kom ut av de bildene, selv om jeg ikke forsto det når jeg plukket dem ut.*

6.1.8 Et paradoks

Eksemplene forteller altså at folk var både *skeptisk og utrygg*, men like fullt vågde de seg inn i prosessen, og etter på kan de fortelle at det både *var spennende og morsomt*. Deltakerne synes det var *behagelig å jobbe uten rammer, fint å snakke uten at andre sa noe samtidig*, og fler synes *de var blitt bedre kjent og så hverandre på nye måter*.

Selv om folk var skeptisk og usikker til å begynne med, er det generelle inntrykket at de fleste synes det var en fin og spennende prosess. *Hvorfor vågde de å gå inn i prosessen når de var så skeptisk og usikker?* Slik som nevnt tidligere kan et ha vært to faktorer, det ene var at de *tok i bruk et åpent sinn* og eller det andre var at *de tok i bruk et skapende mot*. Der nest var det 3 faktorer som kan ha vært avgjørende for å gå inn i prosess, noe som vil bli begrunnet etter hvert: *et skapende mot, rammer for prosessen, prosessleders, kontekst og en bro for forståelse*.

6.1.9 Et skapende mot på mulighetenes arena

Hvorfor var deltakerne i stand til å snu ryggen til sin usikker het? Slik jeg ser det handler det om å bruke sitt skapende mot. Før jeg utdyper dette nærmere, gir jeg eksempel fra empirien: *Noen deltakere sa at det var en helt umulig oppgave, men begynte å jobbe likevel. En annen sa: Det er vanskelig å finne på noe å skrive om.*

Å skape krever mot, fordi det å skape betyr at en må bry seg, ha selvstendige meninger, være løsningsorientert og ikke minst våge å mislykkes. En skapende prosess kjennetegnes av en kompleks virkelighet der ting dukker opp fra de mest uventede hold, og utfordringen ligger i om vi våger å se ut fra det ståstedet prosessen leder oss hen. I skapende prosesser må en stole på at selv om virkeligheten er usikker og kan fortone seg som et kaos, så finnes det en klar intelligens i det som skjer. Evnen til å sette seg selv i bevegelse, det å aktivisere seg selv, er kreativitet. For å sette seg selv i gang må en våge å møte viljekraften i seg selv, noe eksemplene fra empirien viser er mulig.

Det krevde mot å gjøre det som var annerledes og nytt, men ved å slippe kontrollen, bevege seg inn i leken, kunne kravene senkes og oppførselen bli en annen både hos enkeltindivider og gruppe. Aksjonsbasert utviklingsarbeid behøver verktøy og metoder som kan fremme kreativitet og nyskaping på denne måten. Askeladdmetoden gav rom for lek og øvelse i å bruke intuisjon, noe som gav mulighet for å utforske ideer, og gjennom det se hvordan innsikten kunne nyttiggjøres. Ved å bli møtt med gode tydelige rammer, en prosessleder som så individ og gruppe, og som kunne fortelle hva skulle gjøre, ble de i stand til å gå fra det

kjente ut i det ukjente ved å bruke sitt skapende mot. På den måten fikk deltakerne noen nye erfaringer og opplevelser, opplevelser som kan skape opplevelse av relevans for bruk av de kunstbaserte metodene.

6.1.10 Prosesslederens rolle

En annen grunn til at aktørene ikke ble værende i usikkerhet, men faktisk vågde seg inn i prosessen kan være at jeg som prosessleder skapte tillit og trygghet. En skapende prosessledelse preges av en humanistisk tankegang med grunnleggende respekt og åpenhet for hver enkelt (Gulbrandsen, 2001). Som leder har jeg et spesielt ansvar for å ha et reflektert forhold til hvem jeg er og hvem jeg vil være (Tønnesen, 1982), noe som empirien ser ut til å underbygge i refleksjonen sammen med Masterguttan etter prosessen:

Christian sier: *Det jeg synes var veldig fascinerende var at du ledet prosessen, uten å lede den. På et eller annet vis klarte du å være en del av gruppa. Du var ikke et fremmedelement. De hadde ikke sett deg før, ante ikke hvem du var og likevel skled du så naturlig inn. Du tok kommandoen uten å ta kommandoen. Så det opplevdes som en veldig fin prosess. Det opplevdes som en veldig demokratisk prosessnoe som også gjorde noe med stemningen. Den ble nedpå, laidback, rolig, ikke farlig, trygg, åpen.* Bjørn Morten sier: *Du var åpen og vennlig i måten du snakket på, måten du går inn i rommet på. Du er veldig rolig av deg og det tror jeg smitter over.*

En prosessleder må på ene siden ha sin fulle oppmerksomhet mot det som skal skje, men vel så mye på menneskene i rommet, både enkeltindivider og gruppe, noe som krever full konsentrasjon med alle sanser skjerpet. I en skapende prosess settes det ekstra krav til prosessleders evne til å forstå hvor sårbare og usikker folk kan være, fordi folk kommer i kontakt med følelser og opplevelser de ikke hadde ventet. For å tydeliggjøre hva jeg mener, bringer jeg inn et eksempel fra mitt refleksjonsnotat som ble gjort etter at jeg hadde gjennomført askeladdprosessen for første gang i Skatt: *Gruppen var i gang med individuell refleksjonsoppgave og jeg sto på sidelinjen og fulgte med. Da fornemmet jeg at en av deltakerne trengte hjelp. Jeg gikk bort til vedkommende som satt med ryggen til meg, tok vedkommende lett på skulderen og sa: Bilder er sterke saker, ikke sant? Vedkommende nikket, mens tårene trillet og sa: Jeg kan ikke jobbe videre, det er alt for vanskelig med disse bildene. Jeg sa at jeg forsto det, og spurte om bildene som skapte ubehag kunne tas bort, og om det da kunne være mulig å jobbe videre? Vedkommende nikket bekreftende på det, jeg tok bort bildene og prosessen fortsatte.* Som dette eksemplet viser, kreves det ekstra varhet og mildhet

i møte med noen som er så sårbar, men samtidig er det viktig å vise veien ut, fordi det vil være en seier å være i stand til å komme videre etter så sterke møter med seg selv. Det handler om å ha et skapende mot.

På bakgrunn av denne hendelsen, sa jeg ved intro til gruppeoppgaven at alle måtte huske på at hver og en bare presenterte for de andre det de selv ønsket å formidle. Det er viktig å kjenne på sine egne grenser og hva som er privat og hva som kan deles. Dette viser at når vi evner å kommunisere er det fordi vi inntar andres perspektiv, og nettopp erfaringene vi får gjennom interaksjon med andre, danner grunnlaget for å forstå sosiale situasjoner (Dehlin, 2006). I en dialogisk tilnærming, forutsetter det åpenhet for det som ennå ikke er, eller som ennå ikke er uttalt, men også en åpenhet for å respondere på det den andre ennå ikke har formulert (Karlsen, 2006). Det bringer videre til neste tema som handler om hvordan vi skaper forståelse for noe som er ukjent og fremmed.

6.1.11 Kontekst og en bro for forståelse

Våre begrepssystem bygger på våre erfaringer i verden, ut fra hvem vi er og hvordan vi oppfører oss i møte med andre mennesker og vårt fysiske miljø (Lakoff & Johnson, 2003) og det setter oss også i stand til å kommunisere og samhandle med hverandre (Meyer, 2007).

Kommunikasjon er både vanskelig og lett, men utfordringen er vilje og evne til å forstå hva den andre forstår. En tilnærming der en må vite hvor en vil hen og samtidig finne den inngangen til folk slik at de våger å gå med deg på den veien, I mitt refleksjonsnotat har jeg skrevet:..... *For å lede deltakerne inn i prosessen fortalte jeg derfor om Askeladdmetoden og gav en kort beskrivelse av Askeladden som person, hva omgivelsene beskrev ham som, hvilke holdninger og egenskaper han hadde til mennesker og ting han støtte på. Der etter presenterte jeg mine ønsker og forventninger til prosessen om at alle skulle være som en Askeladd i sin tilnærming ved å være spontant, følge sin intuisjon, se muligheter og være løsningsorientert. I tillegg fikk de ved hver ny korsvei en utvidelse av oppdraget som pekte veien videre i prosessen. Dette var utarbeidet i sammen med Masterguttan på forhånd.*

Å fortelle en allment kjent historie som en inngang og forklaring til noe som er nytt og fremmed, handler om at en som prosessleder vet at det alltid finnes en grad av usikkerhet knyttet til tilegnelsen av ny kunnskap (Setereng, 2006). Derfor er det viktig å etablere en felles referanseramme gjennom språk som skaper like forståelser av virkeligheten (Hildebrandt S. , 2008). På samme måte som Stein Winge fortalte historien om såpestykket for å beskrive hva det ville si å være i en rolle, fortalte jeg historier om Askeladden som

tydeliggjorde hvordan de skulle tenke og oppføre seg. Historien sporet også til humor og lek, noe jeg tror gjorde deltakeren mer avslappet, slik at de ga slipp og reduserte kravene en vanligvis setter til en situasjon.

Slik jeg ser det, var dette avgjørende faktorer som gjorde dem i stand til å snu ryggen til sin egen usikkerhet og gå inn i prosessen å plukke med seg bilder. I tillegg til historien om Askeladden, fikk de åpne og vide oppgaver som var relatert både til det helt personlige, men også til jobb. I tillegg var oppgavene og prosessen utarbeidet ut i fra en forståelse for hva organisasjonen ville ha ut av prosessen. Alt dette så ut til å gi prosessen mening, samtidig som den trinnvise oppgavegivingen drev prosessen framover. Dette samsvarer med Darsø (2004) som sier at hvis det skal ha en hensikt å bringe kunsten inn i organisasjoner, så må man også ha vurdert hensikten med hvorfor en gjør det.

6.1.12 Avsluttende betraktning

Etter å ha jobbet meg gjennom opplevelsene knyttet til askeladdprosessen, kan jeg si at hovedinntrykket er at folk synes at det var bra, selv om flere var skeptisk og usikker i starten. Hvorfor kan jeg konkludere slik? Det ser ut til at viktige forutsetninger var at praktiske og formelle rammer rundt prosessen innga trygghet og tydelighet med hensyn til rom, tid og hvorfor en var der. I tillegg ser det ut til at prosessleder spilte en viktig rolle ved å avklare forventninger, skape forståelse for det som skulle skje og gjøre deltakerne i stand *til å bruke sitt skapende mot*. Slik fikk de noen gode og til dels overraskende opplevelser knyttet til glede, energi, kommunikasjon og relasjon, og ved å bli oppmerksom på hva en opplever og føler, kan vi utvikle vår intuisjon og bli bedre i stand til å være skapende mennesker. Det de gjorde kan sammenlignes med det som skjer i en aksjonsbasert arbeidsmetode, som krever at en er i stand til å minske avhengigheten av rammene en for tiden stoler på. Det handler også om en erkjennelse av at det finnes flere måter å se ting på, samt mot og vilje til å utvikle nye forståelser (Rennemo, 2006).

Deltakerne opplevde også at det er mulig å bruke bilder som refleksjonsobjekt og at bilder kan vekke sterke personlige følelser. I så måte kan en si at: Rammene skapte forståelse, og forståelsen la grunnlaget for det skapende motet, som igjen skapte grunnlag for opplevelsene.

Da er tiden inne for å se hva empirien sier om opplevelser knyttet til bildereferat via monotypi.



6.2 Forskningsspørsmål 1:

Hvilke opplevelser hos deltakerne er knyttet til bildereferat via monotypi, og hvordan kan vi forstå og forklare disse opplevelsene?

....Beklager at jeg kommer med ærlige svar, men dette har absolutt ingen ting med offentlig forvaltning å gjøre -

Det største hovedfunnet i empirien rundt bildereferat er at det gir ingen mening, men likevel både assosierer og reflekterer deltakerne over bildene, og det er bilderefereringen som huskes best fra den ca tre måneder lange prosessen. Hvorfor er det slik? Jeg synes det var vanskelig å få tak hva empirien egentlig sa om bildereferat fordi det virket som alt var så motstridende. Derfor systematiserte og tydeliggjorde jeg dataene ved å tegne en oversikt som gir et generelt inntrykk over hvordan tilbakemeldingene på bildereferering har vært, vist i følgende figur:



Figur 27 Analyse av monotypi

Den røde fargen viser de som har sagt noe positivt og legger inn kommentarer i form av assosiasjon eller refleksjon på bildereferatet, men som ikke forstår meningen med dette. De stiller likevel spørsmål og kommer med forslag på hva som skal til for å finne mening. Den fiolette fargen følger de som er negativ både med hensyn til størrelse på bilder, antall bilder og til det meningsløse i å holde på med dette. Den gule fargen er de som er negativ til størrelse og antall bilder, men som likevel reflekterer og assosierer til bildene.

Før jeg går videre vil jeg kort presentere empiriske funn, og for å skape mer oversikt, har jeg også her valgt å dele inn i ulike kategorier: *Negativ/ingen mening, fine bilder/møter som kunst, vanskelig å forstå vs. trening i å lese bilder, refleksjon og assosiasjon.*

6.2.1 Generelle opplevelser

Oppsummert kan en si at det generelle inntrykket er at folk sier at bildereferat er spesielt, artig og spennende, at det gjør dem nysgjerrig, men at de ikke forstår meningen. Andre sier at det er alt for mange bilder, og at de i tillegg er små og puslete. En person sier: *Jeg synes det er bortkastet tid i en svært travel hverdag og kjenner at jeg nesten blir litt provosert når vi skal bruke tid på dette med bildene og refleksjoner.* Mens noen sier også at det ikke har mening eller relevans, og heller ingen plass i byråkratiet. Helt i motsatt ende er det noen som sier at de er stolt over at møter er blitt kunst og at de er imponert over det kunstneren gjør.

Bildereferering via monotypi er nytt, fremmed og ganske spesielt. Å lage referat på denne måten, er det vel kanskje ikke så mange som gjør, og derfor er det vel heller ikke så rart at det vekker så pass ulike reaksjoner. Når jeg nå går videre i oppgaven vil jeg først se på hva de positive reaksjonene rundt bildereferat kan fortelle.

6.2.2 Positive opplevelser

En av deltakerne sa: *Første gangen du lagde bildereferat, synes jeg det var amusing. Det var spesielt. Spesielt og artig.* En annen sa: *I går da jeg hadde møte med de andre lederne, hadde jeg med meg bildereferatet dit. Det fikk jeg god respons på og jeg synes det er kjempespennende!* Dissanayake (2003) sier at kunst, lek og ritualer er å gjøre noe spesielt, og dette spesielle ligger utenpå vanlige dagligdagse aktiviteter som å spise, sove osv. Med det kan en forstå at i kunsten, leken og ritualene setter man fokus på noe bestemt, og ved å sette fokus på det, utvides betydningen av det som er blitt satt i fokus. I så måte ser det ut til at teori og empiri sammenfaller. Hun sier videre at all kunst er eksempel på å gjøre noe spesielt og annerledes, noe som kan bety at når jeg kommer inn og lager kunst av møtene så har jeg faktisk også utvidet betydningen av møtet og vist at dette er så viktig at det må gis et kunstnerisk uttrykk. Videre kan en vel også si at ved å bildereferere så har jeg kanskje vært med å utvide virkelighetsbegrepet og åpnet opp for en annen måte å se møter på, noe som ser ut til å understøttes av følgende utsagn: *.....Hvor mange kan skryte av at møtene våre er kunst? Det er det bare vi som kan!* Kanskje er det derfor at alle husker bildene best fra aksjonsperioden, selv om de ikke forsto meningen?

Det at noen kommer utenfra og setter fokus på noe, slik jeg har gjort gjennom bilderefereringen, kan gjøre at folk kan kjenne glede over å være sett, eller kjenne stolthet over at noen bryr seg om å bruke tid og krefter på å se på det en selv gjør og er opptatt av.

Kanskje er det nettopp det som ligger til grunn i følgende utsagn?: *Det er fint å bli sett av noen utenfra.Møtene våre er blitt kunst. Det må vi slå opp i Dagens Næringsliv!*

Når vi drives av en overbevisning, slik jeg gjør med hensyn til de kunstbaserte metodene, så er gode tilbakemeldinger viktig og godt å få, men de bekrefter gjerne noe en trodde fra før. Det var få negative tilbakemeldinger på askeladdprosessen, men dess flere kom det på bildereferatene. Det er bra, for dette verktøyet er ikke formet ferdig ennå, og trenger nettopp tilbakemeldinger som kan meisle og slipe det til slik at det kan framstå som er verktøy for bruk, og ikke bare som en kuriositet.

6.2.3 Negative opplevelser og fravær av mening

Det kom mange tilbakemeldinger som uttrykte både mangel på mening og at deltakerne ikke forsto hensikten med bilderefereringen. Noen sa: *Dette gir ingen mening*, andre sa: *Dette har absolutt ingen ting med offentlig forvaltning å gjøre – Dette sier meg ingenting i forhold til arbeidet vårt..... Gir ingen mening i vår arbeidshverdag..... Jeg synes det er bortkastet tid i en svært travel hverdag og kjenner at jeg nesten blir litt provosert når vi skal bruke tid på dette med bildene og refleksjoner.*

Kommentarene virker umiddelbart lett å begripe, likevel har jeg behov for å finne ut hvordan en kan forstå disse opplevelsene. Dette fordi jeg ønsker å bringe de kunstbaserte metodene inn i organisasjoner og gjøre yrkesutøvere til bedre praktikere, noe som kan være mulig fordi kunst og vitenskap gir oss forskjellig perspektiv og måter å forstå ting på (Irgens E. J., 2011). Men hvorfor reagerer de så pass krast på bildereferatene?

Som nevnt tidligere hevder Scharmer (2009) at våre handlinger styres ut fra 4 ulike oppmerksomhetssoner. Hvis jeg velger å se kommentarene ovenfor i lys av disse 4 sonene og Teori U, vil en kunne si at alle brukte oppmerksomhetssone *Jeg-i-meg*, noe som betyr at de downloader gammelt tankemønster og handler ut fra gamle vaner. Mer direkte kan en si at de gikk rett over U-en, uten å stille spørsmål eller gjøre et forsøk på å se om det faktisk hadde en mening i forhold til jobb eller om det kanskje kunne ha en plass i offentlig forvaltning. Som en digresjon er det noen ganger både rasjonelt og greit å downloade, fordi man ikke kan bruke like mye tid på alt mulig. Men hvis en mener at bildereferat skal være med å bidra til en grunnleggende forandring og utvikling i organisasjonen, så er ikke downloading det riktige å gjøre. Like fullt kan det se ut som at det var det som skjedde, men hva om de faktisk hadde prøvd å forstå eller finne mening, hva er da grunnen til at de svarer slik de gjør?

Taylor (2003) hevder at det finnes en estetisk stumhet, som gjør at folk ikke snakker om eller uttrykker sine estetiske erfaringer. ? I tillegg til det som ikke forstås eller er meningsløst, gir empirien også et funn som kan underbygge denne forståelsen. En deltaker sier nemlig at: *hvis vi hadde mer trening i å lese bilder, hadde det kanskje gitt mer mening.* Men hvis estetiske erfaringer ikke snakkes om, kan man også påstå at de ikke finnes, noe han tror kan skyldes at i det øyeblikket de blir verbal, så truer de kanskje opplevelse av harmoni og evne til å være effektiv. Noe en kan tolke dette utsagnet som: *Jeg synes det er bortkastet tid i en svært travel hverdag og kjenner at jeg nesten blir litt provosert når vi skal bruke tid på dette med bildene og refleksjoner.*

Så da blir spørsmålet: er empirien et uttrykk for estetisk stumhet? Uansett om det er uttrykk for estetisk stumhet eller downloading, så vil det, slik jeg ser det, være behov for å bringe inn kunnskap som kan gi en annen forståelse, et annet perspektiv som viser hvorfor kunsten bør ha en plass i organisasjonen. Noe som bringer meg over til neste punkt.

6.2.4 Vanskelig å forstå

Flere uttrykker at det er vanskelig å forstå, og jeg lurer på hva det er de vil forstå? Like fullt er det slik at flere uttrykker et behov for å forstå, noe som også kommer til uttrykk i empirien rundt monotypiene: *Skjønner ikke hva bildene forestiller.....Har prøvd å tolke bildene, men de sier meg ingenting*

Behovet for å forstå et bilde henger kanskje sammen med at vi har en tradisjon om at bilder skal kunne tolkes, klassifiseres og betraktes med et objektivt og distansert øye, noe som kan kalles et studium. (Meyer, 2009). Men kanskje gjør vi det for tungvint for oss selv? Hva om vi ikke trenger å forstå eller tolke, men heller kan se et bilde som et punktum, som betyr at en legger merke til den umiddelbare og personlige opplevelsen et bilde gir. For hvis vi skal forstå kunst, så må gå inn i kunstens lek, som ikke handler om det konkrete kunstverket som står foran oss, men vi må gå inn i opplevelsen, erfaringen som ligger i det å bli berørt og fengslet, og som gjør at vi lar oss rive med av det vi ser (Steinsholt, 2006). Men hvordan kan vi begynne å se på nye måter?

6.2.5 Det ubegripelige

Empirien viser at folk ikke fatter meningen med bildereferat: *Jeg ser hva enkelte bilder forestiller, men ikke hva de har med innholdet av møtet å gjøre.....Det er vanskelig å forholde seg til bildene når man ikke vet hvilken del av møtet de skal referere*

fra.....Hvordan skal du huske og skjønne hva som ble tatt opp i møtet ved å se på disse bildene om 1 år for eksempel?.....Har inntrykk av at bildereferatet forutsetter at man husker akkurat hva som ble sagt i møtet. Blir for unøyaktig. Bildereferatet minner meg ikke om hva som ble sagt i møtet.

Hvorfor er bildereferat så vanskelig å begripe? Synssansen og tolkningen av det vi ser, starter rett etter at vi er født, og det betyr at vi har lang erfaring i å tolke, men kanskje henger vår forståelse eller mangel på det, i dette at vi ikke tror at vi er i stand til å forstå? Det kan også hende at det henger sammen med det som ble beskrevet i forrige avsnitt, nemlig at en er for opptatt av å forstå i stedet for å oppleve bildene, eller så kan det være et uttrykk for estetisk stumhet. Men det handler nok ikke heller bare om det.

Det kan hende at det som er sitert fra empirien er et uttrykk for downloading, slik som beskrevet tidligere, og hvis det er slik, så utforder Scharmer (2009) oss til å begynne å se på nye måter. Han sier at vi må bli klar over at vi har flere oppmerksomhetssoner, for da vil vi kunne bevege vår oppmerksomhet mot en ny posisjon og dermed muliggjøre et nytt tenke -og handlingsmønster. Den første er downloading eller *Jeg-i- meg*, noe som betyr at jeg ser verden ut fra mine erfaringer og reflekterer ikke over at det finnes flere måter å se ting på. Eller rettere sagt; jeg er ikke bevisst at jeg bruker bare oppmerksomhetszone 1. Når jeg er blitt bevisst på det, kan jeg begynne å bruke bevisstzone 2 eller *Jeg-i-det*. Det handler om å nullstille seg, ha et åpent sinn og bruke sine intellektuelle evner. Det betyr for eksempel at en sier til seg selv: *Ok, jeg forstår ikke hva dette er eller hva som er mening med dette, men hva er det så jeg kan se i bildene?* Det vil si at en kan beskrive det en ser, ordsette form og farge, dernest kan en spørre seg selv: hva assosierer jeg med dette., og da er jeg plutselig i ferd med å bevege seg nedover i U-ens venstre side. Så kan en begynne å kjenne hva en opplever eller et *Jeg-i-deg*, som handler om å bruke følelsene og opplevelsene som en intelligens. Nederst i U-en eller *Jeg-i-nået*, handler det om å faktisk bestemme seg for at dette har en mening. Dette høres ganske enkelt ut, men riktig så enkelt er da da likevel ikke. Folks opplevelser er at de ikke begriper, men hva er det de ikke begriper?

6.2.6 Ord som sperrer forståelsen

Opplevelsen av det ubegripelige er at de ikke ser sammenheng mellom bildene og det som var oppe i møtet, og at de derfor ikke kan forstå at det går an å huske eller forstå det som var sagt ved å kikke på bildene om et år. Kanskje er det opplevelsen av *ordet bildereferat som skaper problemet?*

Et referat er en gjengivelse av noe som er sagt eller skrevet i et møte og kanskje handler det om en forventning og en forståelse av at et bildereferat skal fungere på samme måte som et skriftlig referat, og basert på en tro om at det som er skrevet er mye mer sannferdig og sikkert enn et bilde? Det finnes en del forskning som viser at man husker bedre dersom man forbinder det man skal huske med bilder og steder. I tillegg brukes også bilder som dokumentasjon og bevis på det som er eller har vært (Forslin, 2004). Like fullt har ikke deltakerne vært i stand til å oppleve mening eller forstå hva bilderferatene viste til. Kanskje er det rett og slett ordet og begrepet bildereferat som har stått i veien for å gjøre det forståelig, noe som underbygges av Meyer (2009) som sier at det vi ser er samlebetegnelser for både fysiologiske og mentale prosesser der hver en av oss er aktive skapere og der språket blir en viktig nøkkel for å forstå det vi ser og opplever. For gjennom begrepene skapes en orden i sanseopplevelsen som gjør det mulig å begripe virkeligheten på en enkel måte. Å se noe, er å se noe-som-noe, og dette som-noe sitter i vårt eget øye(ibid).

Nå er det blitt tydeliggjort at man ikke trenger å forstå, men oppleve bildene og det er avdekket at mangel på forståelse kan henge sammen med downloading eller at begrepet bildereferat stenger forståelsen av bildene, men like fullt er jeg ikke sikker på om alle brikker er på plass med hensyn til forståelse.

Empirien gir nemlig en indikator på det: *.....Beklager at jeg ikke er så åpen at jeg ser noe formål med denne underøkelsen.....* Slik jeg ser det, er ordet *formål* nøkkelen til den siste brikken i puslespillet rundt forståelse. Denne deltakeren peker på noe viktig. Ser jeg til askeladdprosessen kom det ingen kommentarer til formål eller opplevelser knyttet til forståelse. Hvorfor det? Darsø (2004) sier ganske klart at det må være en hensikt knyttet til å bringe kunsten inn i organisasjonen. I askelddprosessen var oppgaven som deltakerne skulle gjøre satt inn i en kontekst der formålet var klart. De skulle reflektere over egne opplevelser knyttet til bildene og de skulle også sette dem inn i kontekst av jobb. Når det gjelder bildereferatene var ikke formålet avklart på samme måte. Det var sagt noe om at dette var et ledd i min master og at det var ønskelig at de reflekterte eller assosierte over bildene, men likevel så de ikke formål. Hvorfor? De så jo at bildene ble laget i møtet, men likevel greide de ikke å se formålet, eller som en av deltakerne sa: *.....føler kanskje at dette var hennes studie og at dette er på utsiden av hva vi holder på med.....*

Da kan det se ut som at siste brikke vedrørende forståelse er kommet på plass, nemlig at forståelse dannes ut fra hvor vidt deltakerne opplever at det er satt inn i en tydelig kontekst av

jobben. Da er det på tide å gå over til neste tema som handler om hva som kan gjøre at bilder og bildereferat kan skape mening.

6.2.7 Hva bilder kan gi

Bildene oppleves som fine, *det kunne vært lekkert å ha dem hengende på jobben alle sammen på rad og rekke i svarte rammer*. Noen liker monotypiene og synes de er flotte, men en sier: *Litt vanskelig å få helt taket. Hva gir dette oss, bortsett fra «stilige» bilder?*

Ja, det er et betimelig spørsmål. Hva kan bildene gi, bortsett fra å være et objekt til dekor? Merleau-Ponty (1945) sier at ved å bli mer oppmerksom på det vi ser, kjenne på spenningsforholdet og vår relasjon til det vi opplever mellom det vi ser og det vi ikke ser, vil vår bevissthet formes. Og Forslin (2004) sier at bilder kan skjerpe analytisk og kritisk tenkning ved at de aktiverer andre sider i et menneske, og på den måten bane vei for en mer kreativ lytting og gjøre folk i sterkere grad medskapende og dialogisk. Noe også empirien ser ut til å støtte: *Når jeg har sett bildene dine, har jeg kjent ting i meg selv og tenkt min egen rolle, selv om det har vært en annen mening i bildene, Bildene setter i gang en bevisstgjøring; Hvem er jeg, hva gjør jeg, er det noe jeg kan justere?*

Men kan bildene gi mer? Tidligere har jeg skrevet om å se og oppleve et bilde som et punktum og gå inn bildets lek. Leken som bildene inviterer til viser vei til en skapende holdning som åpner opp for øyeblikket, det tilfeldige og nesten kaotiske, en holdning som organisasjoner oppfordres til å lære av kunstnere fordi dette er en av suksessfaktorene framtiden organisasjoner må kunne håndtere. Akkurat som flere uttrykte at det hadde gitt mening å gå inn i askeladdprosessen, selv om det virket både utrygt og meningsløst til å begynne med. I leken utfordres vi til å sanse og reflektere, legge merke til hva vi opplever og føler, fordi nøkkelen til en skapende holdning er å ta hensyn til det som fanger ens oppmerksomhet, ordsette det vi opplever og på den måten utvikle vår intuisjon. Det fantastiske med leken er nettopp at en kan leke alvor, og alle vet at det er en lek, men like fullt får en prøvd ut muligheter, kjent på hva det betyr. Så selv om alle vet at det er en lek, erfarer man det som gjøres, slik at en etterpå kan si at en fikk reelle erfaringer bygd på opplevelser av det leken kunne gi og gjennom det kan leken gi opplevelse av mening.

Jeg vil holde fast på spørsmålet om hva bildene gir en stund til, men vil se på det i lys av *Den ensomme stolen*.

6.2.8 Den ensomme stolen

Som nevnt tidligere kan bildene blant annet hjelpe oss til å bli bevisst det vi ser, skjerpe vår analytiske evne og bidra til en mer dialogisk og medskapende praksis. Men hva mer kan bilder gi?

Gjennom den 3 måneder lange aksjonsbaserte prosessen som innbefattet både opplegget i Skatt og Tine deltok jeg på ganske tradisjonelle møter eller seminar, som ligner møter og seminarer jeg har vært med på i mange ulike sammenhenger. Innholdet og folkene var forskjellig, men formen var det samme. På en måte var innholdet også likt, ikke fagtermisk, men fokus på hvilke ting som var oppe på dagsorden. Hva er det jeg vil fram til? I all hovedsak og for det meste handlet det om sak og i liten grad om person, i tilfelle person som objekt. Dette er vel og bra til sitt formål, men hva kan bilde bringe inn i denne sammenheng? Å referere møter gir meg som kunstner en mulighet til å observere det som skjer eller for den del, det som ikke skjer, eller det som kommer som en bisetning eller et element inn og gjør at jeg uttrykker både det jeg ser, hører, fornemmer, tenker. Det er her *Den ensomme stolen* dukker opp, og blir et påtrengende bilde.



Figur 28 Den ensomme stolen

En person uttrykte følgende: *Det er mange bilder som jeg synes er interessante, men det er særlig et bilde som griper veldig og det er bildet av stolen. Det er noe med den stolen. Den er så ensom. Jeg tenker på om det er folk som er borte fra jobb eller om det er jeg som er for mye borte fra stolen min. Det bildet gjør noe med meg.*

En skapende prosess kjennetegnes av en kompleks virkelighet der ting dukker opp fra de mest uventede hold, akkurat som den ensomme stolen. Det var jo ikke den det ble snakket om i møtet, men den dukket opp likevel. Fordi det sto en tom stol der, et objekt som ikke var i bruk, annet som møblement i et rom

eller fordi den faktisk snakket om fraværet av personen eller personene som ikke var der eller ikke fylte plassen sin? Jeg vet ikke, men stolen dukket opp, en alminnelig stol som fikk mening i et møte som handlet om andre ting eller gjorde det egentlig det?

For det er det bildene bringer inn, fokus på det som også er der, men som det kanskje ikke snakkes om. I *Den kunstbaserte koppen* er det nettopp det komplekse i en helt ordinær situasjon bildene kan gjøre oss oppmerksom på. For hva er det koppen illustrerer? Hva er det vi snakker om over denne koppen? Er vi mottakere av informasjon eller er vi



medskapende og tar opp ting som også er viktig, men som vanligvis ikke snakkes om. Hva gjør vi? Downloader vi gamle mønster slik Scharmer (2009) sier vi gjør om hva, hvordan og hvorfor, eller tør vi å ta med oss en skapende og bevisstgjørende holdning der vi begynner å ta på alvor det som dukker opp? Ut fra tanken om at i en skapende prosess kan en ikke på forhånd vite hva som bidrar til utvikling, ting bare dukker opp fra uventede hold (Gulbrandsen & Forslin, 1997).

Gjennom en kunstbasert refleksjon kan mennesker i møte med et kunstverk utvikle og bearbeide sin forståelse av seg selv, andre og verden omkring. På den måten kan en oppdage det særegne med seg selv og sine muligheter, og refleksjon på denne måten er en premiss for å kunne danne en indre sammenheng mellom seg selv og kunsten, i dette tilfellet bildene fra møtet. Det som skjer i et møte med bildet, slik som refleksjonen rundt *Den ensomme stolen* viser, er et eksempel på kompleksiteten i en estetisk erfaring der følt og opplevd mening har sansemessige, følelsesmessige, intellektuelle og kommunikative dimensjoner fanget i et og samme uttrykk samtidig (Taylor, 2003, s. 829).

Før jeg avslutter dette kapittelet vil jeg se på fenomenet at selv om bildereferat ikke ga mening, så husket folk dette best.

6.2.9 Det som ble husket best

Folk synes bildereferat var uten mening og likevel husker de det best, og de både assosierer og reflekterer over bildene som er sendt ut eller hengt opp på tavla. Hva er det som gjør at de husker dette best? For meg er det mest nærliggende svaret at det finnes flere svar:

Noen downloadet og ville ikke se mening, noen lider av estetisk stumhet, noen greide ikke å finne mening fordi begrepet bildereferat sto i veien for forståelsen eller opplevelsen av referatene, noen hadde det for travelt og rakk det ikke. Hvorfor huskes likevel bilereferatene best? Jeg tror at Dissanayake (2003) har svaret når hun sier: *Kunst er å gjøre noe spesielt*, og

jeg gjorde møtene til noe spesielt ved å lage kunst av dem, og kanskje var det derfor noen valgte å reflektere og assosiere over bildene også?

6.2.10 Oppsummerende betraktninger

Opplevelsene knyttet til *Mono* er i hovedsak negativ, noe som kan skyldes at man downloader gamle tankemønstre, men det kan også være uttrykk for estetisk stumhet enten fordi en ikke vant å snakke om kunst eller fordi det å begynne å snakke om kunst og kunstopplevelser truer stabilitet. En annen grunn til at opplevelsene var negativ kan være fordi deltakerne var mer opptatt av å forstå bildene, i stedet for å oppleve bildene. I tillegg kan ordet bildereferat sperret forståelsen av bildene, fordi deltakerne forventet å se og oppleve det samme som i et ordreferat.

Selv om det var mye negativt knyttet til *Mono*, så var det noen som syntes at bildene var fine, de var nysgjerrig og sa det var spennende og flott at møter ble kunst. Kanskje fordi jeg ved å lage kunst av møtet utvidet møtets betydning ved å gjøre det spesielt? De positive tilbakemeldingene gir meg tro på at dette verktøyet kan brukes, i tillegg bygger jeg forhåpningene mine på det faktum at flere både assosierte og reflekterte over monotypiene. Hva bilder kan gi?

Men det er et faktum at folk ikke forsto eller så mening med referatene, noe som tydeliggjør at det må jobbes med utvikling av selve konseptet bildereferat. En må få fram at bilder kan hjelpe en til en skapende holdning, som vil gjøre arbeidstakere mer i stand til å håndtere usikkerhet og kaos. Der nest kan bilder bidra til bevisstgjøring og forståelse av seg selv og andre. I tillegg kan bilder bringe inn fokus på det som det ikke snakkes om, eksemplifisert i *Den ensomme stolen*.

Hva skal *Mono* være og hvilken funksjon skal det ha, og hva må i tilfelle gjøres for å få det til å framstå som et verktøy som oppleves relevant? Slik jeg ser det, kan det se ut til at de fire forutsetningene som kom fram i *Aske* vedrørende rammefaktorer, også ser ut til å bli viktig for bilderefereringen. For hva er det *Aske* har som *Mono* ikke har? *Aske* har en tydelig agenda, et oppdrag som skal løses, og det liker disse deltakerne. De er vant til å levere resultater og liker tanker på å ha gjort et godt arbeid som vises. I tillegg har *Aske* en prosessleder som forteller eventyr og som gjør det enkelt å forstå, selv om det er skummelt å gjøre noe nytt og annerledes. Jeg tror at både historien og prosesslederen er viktig her. Alt dette har ikke *Mono*. Hun som lager monotypien er i rommet, men utover det forstyrrer hun ingen, for de fleste

syns det er greit at hun er der, noe denne kommentaren er et uttrykk for:*helt greit at kunstneren var til stede*..... Historien om monotypien fortelles enkelt og greit om hvordan et monotypi lages, noe som kan være interessant nok, men det tydeliggjør ikke hvorfor monotypien har noe i organisasjonslivet å gjøre, så historien om monotypien ser ut til å måtte forstørres og plasseres inn i kontekst av et oppdrag som er forankret i organisasjonen. Før jeg imidlertid kan vite mer sikkert rundt dette, må jeg også få kartlagt hva deltakerne sier om sine opplevelser av relevans, noe som fører meg over til neste kapittel og hva som kan skape opplevelse av relevans.



6.3 Forskningsspørsmål 2:

6.3.1 Hvordan skape opplevelse av relevans for bruk av askeladdprosessen i organisasjonsutvikling?

Slik jeg ser det er opplevelse av relevans knyttet både til forståelse og hvor vidt noe har mening eller er meningsfullt. Jeg vil komme inn på dette etter hvert, men først vil jeg se på om funnene rundt de ulike opplevelsene som ble skissert under forskningsspørsmål 1, kan gi en pekepinn på hvordan det kan skapes opplevelse av relevans. så ser jeg på hvem som sier noe om relevans, før jeg så spør om hvordan en kan opprettholde opplevelse av relevans hos dem sier noe om det.

6.3.2 Skepsis som snur

.....*da vi startet så var jeg litt sånn...hva er dette her for noe.. litt sånn, hadde sikkert noe med utrygghet å gjøre.. hva kan dette gi oss?..... Vi hadde vanskelig for å tru på at det skulle komme noe positivt ut av det da når vi startet opp med dette da.*

Empirien fortalte at selv om deltakerne kjente motstand av ulik karakter, valgte de likevel å gå inn i *Aske*, antakeligvis fordi rammene rundt prosessen var tydelig, åpen og trygg nok, men også fordi, de tok i bruk et åpent sinn og sitt skapende mot. Det er også grunn til å tro at motet ble opprettholdt fordi de hadde med seg en trygg veileder som så både enkeltpersoner og gruppe, og som i tillegg ledet dem inn i prosessen via bilder og en eventyrskikkelse skikkelse som de kunne identifisere seg med.

Innenfor rammene og med sin motstand, fikk de gjennom nye og uventede innfallsvinkler, både hva rom og remedier angikk, opplevde at de ble bedre kjent. De kom nærmere hverandre, de snakket sammen på en annen måte fordi de brukte bilder å reflektere og snakke ut fra, de kom i kontakt med sine egne følelser og grenser, og de kjente blant annet glede og energi. Hvorfor det?

Ved å bruke helhetsspråket, som omfatter verbalspråket, gester, mimikk og bevegelser, fikk de innenfor en trygg ramme erfaring i at det språket fungerte. I et hierarkisk system kreves plan og aksjon, men å bli en kunnskapsarbeider som lytter, observerer og handler samtidig, kreves det en helt annen forståelse av seg selv og menneskene rundt seg. Da må en kunne jobbe med en skapende tilnærming der en byr på seg selv, som bla krever at en må stole på at kollegaer, på samme måte som en selv, handler ut fra kollegaens beste (Adler, 2006, 2008). Noe deltakerne blant annet fikk erfare da samtalene bevegde seg inn på personlige ting, og opplevde at noen kjente seg trygg nok til å åpne opp for det personlige. Gevinsten var at de kom nærmere hverandre. I tillegg fikk de erfare at en åpen prosess og en skapende tilnærming, der svaret ikke er gitt på forhånd, fungerte. Kanskje fordi prosessen var satt inn i en tydelig ramme og kontekst eller som Christian,(en av Masterguttan) sa til sine kollegaer i en oppsummering: *Vi har et problem, vi skal ha svaret med en gang. Det er litt der vi er. Det vi har fått mest hjelp til av Bjørg og Bjørn Morten,(den andre Masterguttan), er å se prosess. Tenk prosessen, ikke hoppe til konklusjonen med en gang.*

Erfaringen som kom ut av dette kan være at selv om det var vanskelig, ja, nesten helt umulig å gå inn i *Aske*, så kunne de etterpå si at opplevelsene som knyttet seg til den i hovedsak var gode. Slik jeg ser det, vil det kunne danne grunnlag for opplevelse av relevans. Det neste vil være å finne ut hvilke andre spor av relevans finnes det?

6.3.3 Spor av relevans

Empirien framhever ulike ting som kan peke på opplevelse av relevans. For å tydeliggjøre det som kom fram, har jeg valgt å sortere noen av disse under noen samlende ord som jeg vil drøfte litt etter hvert, men dette er: *Relasjon, kommunikasjon, bilder, energi*

6.3.4 Relasjon og kommunikasjon:

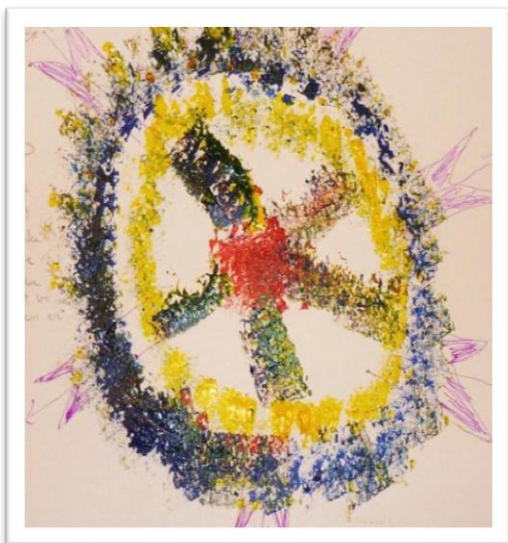
..... det var veldig greit at en kan få snakket uten at andre skal si noe samtidig..... Andre enn dem som vanligvis snakker tar ordet Vi blir bedre kjent med kollegaer, det knyttet

folk sammen, en lærer liksom andre bedre å kjenne ut fra hvilke tanker de har om bildene og hva de opplever med det.

I alle organisasjoner er det behov for å jobbe med læring og utvikling, men hvis læring og utvikling skal skje, må det bygges en bro mellom individ og fellesskap fundert på kommunikasjon, transparens og integrasjon. Gode arbeidsmiljø kjennetegnes nettopp av at folk er i stand til å kommunisere godt og ved at relasjonene knyttes tettere. Slik jeg ser det, vil opplevelsen av at det skjedde noen både med relasjon og kommunikasjon ved bruk av *Aske*, være med å fremme opplevelse av relevans. I tillegg kan en tenke at opplevelse av relevans øker ved at en snakker og reflekterer over det som skjedde.

6.3.5 Bilder:

Å tydeliggjøre sitt ståsted, bli klar over sine verdier, bli mer empatisk, lyttende og dialogisk i sin tilnærming er noe fremtidens bedrifter behøver i flg. Darsø (2004). I lys av dette ser det ut som om refleksjon over bildene bevisstgjør folk og gjør noe med kommunikasjon og relasjon: *Bildene tydeliggjorde hvem en er og hva en står for, Man snakker på en annen måte på grunn*



Figur 29 Vi ser mot lyset

av bildene, Man blir bedre kjent med kollegaer/ hverandre fordi vi reflekterte via bildene.

I tillegg til ord som sier noe om relevans og bygger opp rundt opplevelsen av relevans, finnes det også en del bilder som viser at det kan ha vært relevant å reflektere og gi uttrykk for det man tenker via bilder. Her er et eksempel fra en av gruppeoppgavene:

Vi laget oppsummeringen i et bilde. Den ytterste

ringen. Vi ser mot lyset og ser ut. Vi ser at vi er flink å jobbe, og så henter vi styrke fra hverandre. Vi er et team og vi jobber skulder mot skulder og henter styrken hos hverandre og deler til andre. Samtidig bør vi bli bedre, men det er jo det vi jobber mot. I midten av bildet vises det at det er veldig mye glede i teamet vårt og i jobben. Det er det vi kom fram til. Men vi er også åpne for nye ideer. Kontinuerlig forbedring har vi kalt for kreativ forbedring.

Refleksjon på denne måten er en premisse for å kunne danne en indre sammenheng mellom seg selv og kunsten, og dette er også et uttrykk for en kunstbasert praksis. Gjennom uttrykket og

refleksjonen deltakerne hadde, ser det ut til opplevelsene av det som skjedde gjør bildene relevant som refleksjonsobjekt. Noe som også peker på hvordan en kan skape opplevelse av relevans for bruk av *Aske* som er verktøy i organisasjonsutvikling

6.3.6 Energi:

.....*Man ble ikke så sliten etter en sånn dag, Det var behagelig å jobbe uten rammer.....*

Den nye arbeidsformen opplevdes både mer behagelig på grunn av sin åpne tilnærming og ga mer energi enn det man vanligvis har etter prosessarbeid. Noe som kan tyde på at det prosessuelle verktøyet oppleves relevant i bruk.

6.3.7 Hvem som sier noe om relevans

Jeg har funnet spor av relevans, men jeg ser med det at det oppleves viktig å finne ut hvem som sier noe om relevans, fordi de på et eller annet vis vil være med å påvirke om det er mulig å skape legitimitet for bruk av *Aske* og *Mono* i framtiden.

Deltakerne: sier at det oppleves relevant på flere områder, men jeg spør:

- *vil askeladdmetoden gi samme opplevelse av relevans ved gjentakelse?* Hva skal i tilfelle være på plass for at det gir mening en gang til? Ut fra første forskningsspørsmål kom det fram fire faktorer som kan ha betydning for opplevelse av relevans, nemlig tydelige rammer for prosessen, prosessleders rolle, et klart oppdrag og en historie som kan lage en bro for forståelse, og til sist deltakernes eget skapende mot. I tillegg kan en si at askeladdmetoden vil kunne oppleves relevant så fremt den også ved gjentakelse fremmer energi, relasjonsbygging og kommunikasjon.

Ledere: sier at de opplever metoden relevant ut fra at de har sett at andre personer kommer mer fram i fokus enn de som vanligvis er det, jamfør følgende kommentar:

Under presentasjonen registrerte jeg at det var flere medarbeidere som vanligvis er tilbakeholdne med å ta ordet i forsamlinger som, tilsynelatende uten at det på forhånd var bestemt hvem som skulle presentere, tok ordet og presenterte det som var gjort i gruppene. Det slo meg umiddelbart at det å jobbe på en annen, måte og med andre virkemidler/visualisering enn vi tradisjonelt gjør i denne type møte, «trigger» andre enn de som «trigges» av de mer vante arbeidsformene, og at det er viktig å bruke forskjellige typer virkemidler for å engasjere flest mulig

Ledere som opplever relevansen i å bruke kunstbaserte metoder er flott, men hvordan kan en opprettholde opplevelsen av relevans hos disse? Ut fra forskningsspørsmål 1 og tydeliggjøring

av kontekst som et viktig bidrag for å få deltakerne til å gå inn i prosessen, kan en anta at ledere må ha et spesielt fokus på at oppdraget og hensikten med å bringe inn kunsten forankres i organisasjonen.

For å få tak i mer nyansering i hva som kan skape opplevelse av relevans, vil jeg nå gå over til å se på hva deltakerne sier om relevans i lys av bildereferat, men først en liten oppsummering

6.3.8 En liten avsluttende oppsummering:

Opplevelse av relevans forholder seg til hvor vidt noe oppleves meningsfullt eller ikke. I *Aske* opplevde deltakerne utfordringer, som gjorde at de måtte bruke sitt skapende mot. Dette kunne de gjøre fordi de syns at det så spennende og morsomt ut, men også fordi prosessen hadde klare rammer og var fundert i organisasjonen. I tillegg spilte prosesslederen en viktig rolle i gjennomføringen av prosessen. Ved å bruke sitt skapende mot, gi slipp på vante rammer opplevde de at kvaliteter som kommunikasjon, relasjoner, energi og glede kom fram på ulike måter. I tillegg lærte de å ta i bruk et helhetsspråk; refleksjon med bilder, noe som underbygger bilder som et relevant verktøy for samtale.

På grunnlag av dette kan en konkludere med at *Aske* oppleves relevant fordi den kan både forstås og gir mening.



6.4 Forskningsspørsmål 2

Hvordan skape opplevelse av relevans for bruk av bildereferat via monotypi?

6.4.1 Spor av relevans

Som drøftingen under første forskningsspørsmål viste, så var opplevelsene av *Mono* i hovedsak negativ. De positive reaksjonene knyttet seg til nysgjerrighet, at de synes det var spennende og flott at møter ble kunst, samt at de synes bildene var fine. Jeg opplever nysgjerrigheten og det faktum at de husket bildereferat best fra den aksjonsbaserte prosessen, som et tegn på at det kan brukes som et verktøy for utviklingsarbeid i organisasjoner, i alle fall har det gjort meg enda mer nysgjerrig på hvordan jeg kan utvikle verktøyet. Men for å få tak i hvordan verktøyet kan utvikles, må jeg se nærmere på hva som kan skape opplevelse av relevans og da er det naturlig å se på hva de negative tilbakemeldingene i hovedsak pekte på, nemlig faktorer som mening og forståelse.

6.4.2 Mening og forståelse

Under drøftingen av forskningsspørsmål 1, kan det se ut til at mangel på mening og forståelse henger sammen med at deltakerne downloader eller faktisk er estetisk stum. I tillegg kan det se ut som at begrepet bildereferat hindrer forståelse fordi begrepet referat bygger på en oppfatning om at ordet er mer presist og gjengir mer hva som har skjedd i et møte. Det kan også se ut som at forståelsen hindres av at man ikke forstår at et bilde bare kan oppleves og at man gjennom å oppleve faktisk kan begynne å forstå hva et bilde er. Videre ser det ut til at hvis en forstår hva bilder kan bidra til, slik som for eksempel større bevissthet og et mer dialogisk liv, så vil en kanskje også kunne oppleve det meningsfullt å reflektere og assosiere over bilder. Dette ser ut til å være bakgrunnen for å kunne komme videre inn i problematikken rundt det som kan skape opplevelse av relevans. Jeg vil derfor se på hva empirien kan fortelle.

I forrige kapittel prøvde jeg å belyse hvilke opplevelse og forståelser som var uttrykt og hvorfor de ble slik. Nå vil jeg drøfte noe av den samme empirien opp mot hvordan det er mulig å skape mening og forståelse.

6.4.3 Mer trening og overvinning av estetisk stumhet

En av deltakerne sa: *Noen bilder gir mening, men det er vanskelig å huske ut fra bildene. MEN hvis vi hadde mer trening i å lese bilder, hadde det kanskje gitt mer mening.* Forrige kapittel viste at forståelse knyttet til hva et bilde er og hva en ser, skaper mening. Her peker det samme empiriske funn på hva som kan skape opplevelse av relevans. Å trene på å lese bilder, hva handler det om? En faktor som kan bidra til forståelse, er å begynne å lese bildene. Hva mener jeg med det? Allerede finnes det mange eksempler både via askeladdprosessen og bildereferatene at folk er i stand til å lese bilder ved at de reflekter og assosierer, slik som vist i følgende eksempel:



- *Pc'en Christian holder i og bærer rundt*

- *Utfordringer med fjernledelse når Skype ikke funker...*

Figur 30 Monotypi

Ved å bruke sitt skapende mot, slik som deltakerne gjorde i *Aske* da de var usikre og likevel gikk inn i prosessen, så kan deltakerne i møte med *Mono* bare begynne å assosiere og reflektere. På den måten bringer de seg selv inn i en skapende lek hvor de tester ut og prøver assosiering og refleksjon, og jo mer de trener, dess mer vil de etter hvert forstå og begripe. Noe en av deltakerne underbygger med følgende kommentar: *Men så er det at kanskje når en har prøvd det så kanskje finner man ut at det ikke var så dumt likevel. Så lenge man ikke har gjort det, så kan en ikke som om det er bra eller dårlig heller.*

En av deltakerne sier også at...*de bildene som Bjørg har laget etter møtene de har i hvert fall ikke jeg vært med på noen samtaler om* . Det er med på å underbygge forrige sitat om at en mangler trening i å lese bilder. Øving gjør mester heter det, noe som ser ut til å underbygges av Taylor (2003) som sier at estetisk stumhet kan overvinnes når vi begynner å snakke om våre estetiske erfaringer. I dette tilfelle monotypiene.

En deltaker kommer faktisk med et helt konkret forslag til hvordan en kan begynne å overvinne estetisk stumhet og få mer trening i å lese bilder ved å svare på spørsmål om hvor vidt det var en tanke å ha gruppreflleksjon på bildene: *Det måtte en i så fall ha hatt med en gang, En kunne kanskje ha tatt det der og da. Er det gjenkjennbart i forhold til det vi snakket om. Og hva vi opplevde, en ting er hva vi opplever å si i møtet, noe annet er hva*

mottakeren opplever av det...kommunikasjonen er jo noe av det vanskeligste som finnes.

....Men da har man jo ikke gått i dybden tror jeg så enn måtte ha hatt begge deler. Dette ser ut til å samsvare med erfaringene fra *Aske* som sier at deltakerne vågde å gå inn i prosessen fordi de hadde en ramme som skapte trygghet, i tillegg hadde prosessleder et tydelig oppdrag viktig for det som skjedde. Det kan tyde på at *Mono* kan oppleves mer meningsbærende hvis en lager en arena refleksjon umiddelbart etter at møtet er ferdig, fordi deltakerne da øver seg på å språkliggjøre sine estetiske erfaringer og samtidig øver de seg på en estetisk praksis.

6.4.4 Flere konkrete forslag

Deltakerne bringer inn flere forslag til forbedring på bildereferatene. En sier at *bildene blir for små*, noe som vanskeliggjør refleksjonen. En annen sier at det *burde vært færre bilder*, fordi det opplevdes for voldsomt med så mange. Jeg lurer på om størrelse og antall har noe å si? Hvis de legges inn møtereferatet digitalt vil nok det være riktig at det bør være større og færre bilder slik at det kan bli overkommelig. I en plenumsrefleksjon rett etter møtet der alle er samlet, ville nok også bildene kunne tjent på å være større, samtidig som jeg da som kunstner ville få en annen utfordring med hensyn til tid, fordi malingen tørker fort at det ikke er sikkert at det ville bli mulig å rekke å lage bildene hvis de ble større. Når det gjelder antall, tenker jeg at det er bra at det finnes flere bilder, fordi alle ser og opplever forskjellig, og at mangfold derfor kan være flott. Dette viser i alle fall at en bør tenke igjennom i hvilken kontekst bildene skal presenteres, slik at bildene er av en sånn kvalitet at deltakerne faktisk blir i stand til å reflektere over bildene. Har en gjort det, ser det ut til at dette kan være med å underbygge opplevelse av relevans.

6.4.5 Hva sier appell om relevans?

En deltaker sier at *bildene kan skape større bevissthet hvis bildene har appell*. Men hva gir et bilde appell? Meyer (2009) sier at å se et bilde er å reflektere og sanse, og legge merke til hva vi opplever og føler når vi ser, og at å se er å se noe-som-noe, og dette som-noe sitter i vårt eget øye. Dette kan tolkes som om ansvaret for hva som gir et bilde appell og dermed også opplevelse av relevans, ligger hos den som ser. Men empirien spriker på dette området, for ser vi på følgende funn, så peker det i en annen retning: *.....la meg for eksempel si at du skal observere meg.... Det hadde hjulpet meg, det ville appellert.....det ville hjulpet meg med bevisstgjøring, skjerpelse og bekreftelse*. Her kan det se ut som at kunstnerpedagogen vil være viktig for å kunne gi et bilde mening nettopp ved å uttrykke det som oppstår. Funnene rundt *Aske* viser også at kontekst og forankring for oppgavene var viktig for å kunne skape mening.

Dette underbygges også av Darsø (2004) som sier at man må være klar over hensikten og målsettingen med å bringe kunsten inn i organisasjonen, hvor mye tid som skal brukes, om det er riktig tidspunkt å komme inn på. Dette viser at en grunn til at flere ikke så mening med *Mono*, rett og slett var fordi de ikke opplevde at det hverken var definert noe ordentlig hensikt, eller tydeliggjort hvor mye tid som var forventet at de skulle bruke på å reflektere. Det forteller meg at en god rammesetting med hensyn til tid, rom og forankring i organisasjonen, ville kunne skape opplevelse av relevans.

6.4.6 Å skape en bro av forståelse

Et interessant funn er hvordan deltakerne ser seg selv og hva det kan fortelle om opplevelse av relevans. Her er et eksempel: *Har bare tanker om..... at vi ikke kan nyttiggjøre oss dette i det daglige arbeidet. Det er litt for spesielt for det. Litt for kunstnerisk for det. Det er en kontrast her da. Så vi er fortsatt bundet opp av lover og regler og alt det andre som direktoratet har lagt opp vår hverdag.* Hva kan denne kommentaren fortelle? Slik jeg ser det opplever ikke deltakeren at kunsten har noe i organisasjonen å gjøre. Teorien og forskningen forteller at kunsten faktisk har noe der å gjøre, men hvordan kan det skapes forståelse for det? Slik jeg ser det er det flere svar her. Det ene er at en må skape forståelse for at et hvert menneske er skapende og at det er slik Dissanayake (2003) sier at kunst er noe essensielt ved det å være menneske. Der nest ser det ut til at en må bringe inn en forståelse for at det er behov for flere måter å forstå virkeligheten på og at kunsten er et viktig bidrag til det. Dette viser igjen slik jeg ser det, at kunstnerpedagogen spiller en viktig rolle i å være en brobygger mellom den kunstneriske forståelsen og den forståelsen som preger organisasjonen i hovedsak i dag. Her vil historien om *Den ensomme stolen* for eksempel være et bidrag til å skape forståelse og dermed opplevelse av relevans for bruken av den kunstbaserte metoden.

Før jeg går inn på en oppsummering av dette kapittelet, vil jeg bringe inn et moment til og det vedrører opplevelsen av bildereferat.

6.4.7 Hva kan bildereferat være?

En deltaker sier at *.....men det som er vanskelig er at det er sagt at det er et referat, men det er jo ikke det. Det er jo et bilde av hva som ble sagt. En kan jo ikke kun ha et bilde som referat, har jo ikke skjønt bæra hvis det ikke hadde blir skrevet noe da.* En annen deltaker sier: *..... når en ser bildene fra tavlemøtene så måtte du ha vært der hvis du i det hele tatt skulle ha hatt en sjanse på å skjønne hva det var snakk om.* Når jeg leser disse kommentarene

kjenner jeg en enda større nysgjerrighet og lyst til å fremme bilder i organisasjoner. Kan det være at de ikke kan forstå fordi de ikke er vant til å tenke at bilder kan gjengi et møte? Eller er det slik at bilder faktisk ikke kan gjengi eller være referat? Eller blir det mer referat slik som folk flest kan forstå fortolkningen av et referat, hvis en kobler ord til? Uansett hvilket svar som er rett, så bringer det i alle fall opp underliggende spørsmål om hvilken funksjon et bildereferat kan ha. Hvilke fordeler vil et referat av bilder ha framfor et med bare ord? Eller kan en se for seg bruk av bildereferat på andre møter enn de jeg har deltatt på? I tilfelle hvilke møter ville best passe til bildereferering? Uansett kan det i alle fall se ut som at hvis folk forsto hensikten med bildereferat, så ville de kanskje også oppleve det relevant, noe som bringer meg over til neste forskningsspørsmål om legitimitet. Før jeg gjør det vil jeg imidlertid gjøre en kort oppsummering av det som er kommet fra gjennom dette kapittelet.

6.4.8 En oppsummerende betraktning

Folk husket bildereferatene best, det sporer meg til tro på dette verktøyet, men det er likevel ikke nok for at det skal oppleves som et relevant verktøy å bruke. Det som likevel ser ut til å være veldig klart er at empirien tydeliggjør at opplevelse av relevans forutsetter at det både gir mening og at man kan forstå. I så måte ser det ut til at det som skaper mening og forståelse er flere ting.

Man trenger trening i å lese bilder for å kunne overvinne estetisk stumhet, og den kan overvinnnes ved at man bare starter med å ordsette og reflektere over bilder både skriftlig og muntlig, alene og sammen med andre. Der nest handler det om å bruke sitt skapende mot for å oppleve bilder, for ved å oppleve bildene, vil forståelsen komme.

Ordet bildereferat skaper trøbbel, noe som gjør at det kanskje burde hete noe annet eller at man bare må lære at bildereferat er noe annet enn et skriftlig referat, og gir rom for tolkning og opplevelse og bringer inn det personlige som noe viktig.

Så må det skapes en bro mellom bildereferatene og deltakerne, en bro som skaper forståelse og mening. Denne broen må forankres i organisasjonen slik at bildereferatet får en klar hensikt og mening, i tillegg må det skapes en narrativ historie slik som i *Aske* slik at de kan forstå hva som forventes og samtidig blir i stand til å bruke et åpent sinn, et åpent hjerte og en åpen vilje, noe som kan bidra til en skapende utvikling.

Da er det tid for å se på hvordan en kan skape legitimitet for de kunstbaserte metodene.



6.5 Forskningsspørsmål 3

Hvordan skape legitimitet for bruk av askeladdprosessen og bildereferat via monotypi i organisasjoner?

6.5.1 Innledning

Det synes som et paradoks den oppmerksomheten som er rundt det skapende og kreative, og jeg undres på hvor dypt viljen til å ta innover seg endringen det vil medføre, å tenke og handle som et skapende menneske i dagens og framtidens organisasjoner? Jeg skal ikke svare på det, men kjenner likevel at jeg må ha dette som et bakteppe når jeg nå skal se på hvordan skape legitimitet for de kunstbaserte metodene i organisasjoner.

Mitt anliggende er at jeg ønsker å finne ut hvordan jeg som kunstnerpedagog kan bidra til skapende utvikling og bringe et annet perspektiv og andre holdninger til hvordan prosesser kan ledes og forstås. Drøftingen i lys av teori og empiri har så langt dreid seg om hvilke opplevelser som er knyttet til bruken av de kunstbaserte metodene, men også noe om hvilke forutsetninger som må ligge til grunn for å skape opplevelser. Det neste er at jeg har sett på hvordan metodene kan skape opplevelse av relevans, der det ble tydelig at opplevelse av relevans henger tett sammen med det å forstå og det å oppleve mening med det som gjøres. Nå er det tid for å se på hvordan folk skal kunne se hensikt og mening med de kunstbaserte metodene eller hvordan legitimitet kan skapes.

6.5.2 Hvem og hva skaper legitimitet?

Fra mitt ståsted er det flere som kan skape legitimitet for de kunstbaserte metodene. *Teori og forskning* gir legitimitet for at kunst og kunstbaserte metoder kan brukes. Dette begrunnes i forskning som viser at kunst og kunstnere blant annet bidrar til andre måter å tenke på som omfatter følelser og intuisjon, men også evne til å håndtere kaos og det uforutsigbare, noe som vil behøves inn i framtidens organisasjoner.. I tillegg sier funnene i *de empiriske undersøkelsene* som jeg har gjennomført i forbindelse med denne oppgaven at de kunstbaserte metodene kan ha legitimitet hvis de oppleves relevant og meningsfull. Men hva eller hvem andre kan gi legitimitet?

Kunstnerpedagogen kan gi legitimitet gjennom sine evner som pedagog og kunstner, og en kompetanse som er fundert på en grunnleggende forståelse og erfaring for hva det vil si å være et skapende menneske både i teori og praksis. I tillegg kan kunstnerpedagogens kompetanse og forståelse for hva det vil si å sette dette inn i en kunnskapsende kontekst i organisasjoner gi legitimitet. Det oppleves likevel viktig å presisere at det er kunstnerens praksis i møtet med redskaper og materialer på ene siden, og kunstnerens bevissthetssøkende holdning slik den er belyst i *den kunstbaserte koppen* på andre siden, som er kjernen i kunstnerpedagogens praksis. Dermed er det kunstnerpedagogens ferdighet i å formidle og oversette dette inn i en organisasjonskontekst som kan skape legitimitet.

Videre kan *organisasjonenes ledelse* gi legitimitet ved å slippe kunstnerpedagogen og de kunstbaserte metodene til ut fra premissene disse trenger i tid og rom., samt ved å forankre mening og hensikt med å ta dem inn både overfor medarbeidere og inn i organisasjonens plan og strategi. *Organisasjonens arbeidstakere* kan gi legitimitet ved å bruke sin vilje til å se med nye øyne og ved å bruke sitt skapende mot.

I dette avsnittet har jeg sett på hva og hvem som skaper legitimitet, og har så vidt med det også berørt hvordan organisasjonen gjennom ledelse og medarbeidere kan skape legitimitet for de kunstbaserte metodene. Men fordi jeg tror det ligger et særskilt ansvar på kunstnerpedagogen for å skape legitimitet, vil jeg ha hovedfokus på det, men først vil jeg peke på noen funn som viser at kunstnerpedagogen har legitimitet for å jobbe med de kunstbaserte metodene.

6.5.3 Spor av legitimitet

Hvilken legitimitet har kunstnerpedagogen? Det faktum at jeg var invitert inn til både Tine og Skatt, viser at jeg hadde legitimitet til å komme og gjøre det jeg skulle med de kunstbaserte metodene. I tillegg ga lederne for Tines arbeidsseminar på Gardemoen og lederen for prosessdagen i Skatt, meg legitimitet også overfor deltakerne da jeg ble presentert for dem. Deltakerne selv sier at det var ok at jeg var der eller at *det var ingen problem med at kunstneren var til stede i rommet*. En av Masterguttan sier: *Det som jeg opplever som veldig bra, ...er at folk tilsynelatende ikke har lagt merke til at du har vært her. Altså, praten har gått helt fritt. Jeg har jo vært med på en del sånne møter med gruppa og jeg kan ikke merke en forskjell på debattene, hvem som tar ordet. Det virker som folk føler seg trygg på deg nå, de slapper av*. En annen sier: *Det er artig at du er her*. Dette var noen eksempler som etter min mening viser at kunstnerpedagogen hadde legitimitet og tillit for å skape legitimitet for de

kunstbaserte metodene. Utfordringen er hvor vidt det kunstnerpedagogen tilbyr gjennom *Aske og Mono* kan gi legitimitet slik at legitimiteten skal kunne opprettholdes, og det er dette jeg nå vil se nærmere på nå.

6.5.4 Forankring, tid og rom

Kunstnerpedagogen har et særskilt ansvar for å skape legitimitet for *Aske og Mono*, dette fordi det er kunstnerpedagogen som *tror* og har sett at det er en forbindelse mellom dem og det som etterspørres og påpekes som viktig i framtidens organisasjoner. Fundamentet som gir kunstnerpedagogen legitimitet er forskning, teori og kunstnerpedagogens kjernekompetanse og erfaring.

Empiri og analyse av denne har avdekket at det er noen forutsetninger som må være på plass for å kunne gi *Aske og Mono* legitimitet. Det ene er den ytre rammen for prosessen som vedrører hensikt eller forankring i organisasjonens indre liv, slik at det oppleves relevant å gjøre dette. Sammenligner en de to prosessuelle verktøyene, så var det bare *Aske* som hadde en reell forankring i organisasjonen. Som et eksempel hadde kunstnerpedagogen og Masterguttan diskutert og kommet fram til en felles forståelse for hva hensikten med prosessen skulle være og at den skulle forankres opp mot det som for øvrig skulle skje i endringsprosessen i organisasjonen. Dette bidro til at *Aske* opplevdes relevant, noe *Mono* ikke gjorde. En annen viktig faktor som bidro til *Askes* legitimitet var også at den var klart avgrenset i tid ved at hver del i prosessen hadde sin forhåndsbestemte tid. Prosessen skjedde i et rom som var definert til dette gjennom møblering og utstyr knyttet til prosessen. *Mono* hadde ikke dette. Her var det helt opp til deltakerne å finne tid og rom for å reflektere og assosiere over bildene, og det var det flere som uttrykte at de ikke hadde hatt tid til eller slik en av deltakerne uttrykte det:... *det er bortkastet tid i en svært travel hverdag jeg kjenner at jeg nesten blir litt provosert når vi skal bruke tid på dette med bilder og refleksjoner.* På bakgrunn av dette, kan det se ut som at ytre rammer slik som forankring i organisasjonen, og at det er definert en klar tid og et rom for prosessen er viktige faktorer for å kunne skape legitimitet.

6.5.5 Å være veileder

Empiri og analyse avdekket at prosessleder spilte en viktig rolle som veileder og brobygger med hensyn til å gjøre deltakerne i stand til å bruke sitt skapende mot. Jeg vil først se på hva veileder gjorde og så etterpå se hva som ligger i brobyggerfunksjonen.

Da en av deltakerne i *Aske* opplevde det vanskelig å skrive noe om bildene, så nyanserte jeg ved å si at bildet kunne stå uten ord, eller en kunne beskrive det en så, assosiere til det eller reflektere over hva bildet kunne fortelle. De fikk også mulighet til å skrive et, få eller mange ord. Dette ble sagt i plenum, men også i møte med den enkelte, ut fra hva den enkelte sto fast i. Det var også slik at et problem som dukket opp hos en deltaker, kunne etterpå omformuleres og tilpasses som en felles beskjed eller veiledning til neste oppgave. Som eksempel var det en deltaker som hadde en veldig sterk følelsesmessig reaksjon på noen bilder i den individuelle delen av prosessen. Da de etterpå skulle inn i gruppeoppgavene, sa jeg at de bare skulle dele hva de hadde lyst til å dele med andre, at bilder er sterke saker og alle skulle ha integritet og respekt for seg selv med hensyn til hva de ville dele. Dette bidro til trygghet slik at de ikke trengte å lure på hva som var rett eller galt.

Ser jeg der imot på *Mono*, så fikk de en skriftlig veiledning om hvordan de kunne gjøre, men de fikk ikke mulighet til personlig eller gruppevis veiledning da de sto fast på noe. De var med andre ord overlatt helt til seg selv. Eller som en av deltakerne sa: *....det er ikke enkelt for oss som ikke er vant til å tolke slike bilder da*. Ut fra dette kan en konkludere at legitimitet for *Aske* og *Mono* blant annet skapes via veiledning i prosessen individuelt og gruppevis.

Empirien ser også ut til å underbygge dette ved at en av deltakerne foreslo at det burde være en gruppevis refleksjon over monotypiene umiddelbart etter møtet var ferdig, og så kunne en gjerne gå inn i en individuell refleksjon etter det igjen.

6.5.6 Hvordan skape forståelse?

Rammefaktorer som bidrar til legitimitet, samt det å veilede en prosess, er ikke nødvendigvis så veldig vanskelig, en må bare vite at dette er forutsetninger som ser ut til å høre med for å skape legitimitet, ikke bare i disse, men i alle typer prosesser. Langt på vei har empiri, teori og analyse gitt svar på hvorfor kunstbaserte metoder er viktig ved å si at de blant skaper energi og glede, at man knytter sterkere relasjoner og gjør at man snakker sammen på en annen måte enn tidligere. Men hvordan skaper man forståelse for bruken av kunstbaserte metoder?

Jeg har tro på at de kunstbaserte metodene kan bidra til utvikling i organisasjoner, men på samme måte som kunstnere er oversettere mellom språk og alle lag av opplevelser, både på

det sanselige og intellektuelle plan, må kunstnerpedagogen også være en oversetter. For at oversettelse skal kunne skje må det etableres felles referanserammer gjennom språk ved å finne fellestrekk og likheter. Empirien avdekket at folk ikke så mening og hensikt med *Mono*, mens derimot *Aske* kom det ingen slike innvendinger på.

Hvorfor det? *Aske* startet med at det ble fortalt bruddstykker fra eventyrene om Askeladden, og etter hvert ble det sagt at deltakerne skulle gå inn i prosessen med ham som forbilde. Ser en derimot på *Mono* så fikk de ikke en historie som på samme måte gjorde det mulig å sette deltakerne på sporet av hva som var forventet. I tillegg hadde *Aske* et trinnvis oppdrag som skulle løses individuelt og så i gruppe, og oppdraget skulle løses med en lekende holdning som også muliggjorde lavere krav til forståelse og intellekt. Det gjorde det enkelt og greit å gå rett inn, mens *Mono* ble presentert mer nøkternt og faktabasert, noe som kanskje bidro til at deltakerne trodde at de var nødt til å forstå og begripe noe som de ikke opplevde at de var i stand til. Ut fra dette kan en konkludere med at *Mono*, på samme måte som *Aske*, behøver et klart oppdrag, en kontekst og en større historie, som kan gjøre det legitimt å gå inn i prosessen.

En større historie for hva en vil med bildereferatene er viktig, men hva kan skape en større historie? I *Aske* fortelles eventyret om Askeladden som gikk ut i verden og plukket med seg det han fant, og selv om alle synes det var helt meningsløst, så tok han det med seg likevel. Målet med fortellingen var å få deltakerne til bruke sin intuisjon, lære av erfaring og øve på en kunstbasert holdning, som handler om å gripe det som dukker opp fordi en på forhånd ikke kan bestemme seg for hva som gir mening. Men hva skaper en større historie til *Mono*?

6.5.7 Hva en må forstå

En av deltakernes kommentar til *Mono* kan sette oss på sporet: *hvorfor skal vi være med på denne prosessen og hva er meningen det skal gi oss, føler kanskje at dette var hennes studie og at dette er på utsiden av hva vi holder på med*. Her bringes nok en gang dette med mening og forståelse på banen, og at *Mono* må forankres i organisasjonen. I tillegg kan funnene om relevans gi svar.

Jeg fant ut at grunnen til at de ikke forsto kunne høre sammen med estetisk stumhet eller at de downloadet og brukte gamle forståelsesrammer for å begripe *Mono*. Og fordi de brukte gamle forståelsesrammer, var de heller ikke i stand til å begripe hva bildene kunne fortelle. Estetisk stumhet kan overvinnes ved å begynne å ordsette det sansemessige, eller gjøre slik som deltakerne gjorde i *Aske* når de beskrev, assosierte eller reflekterte over bildene ved å bruke

et, få eller flere ord. I *Aske* måtte de også ordsette det de så først helt fritt, dernest i kontekst av et oppdrag og så måtte de snakke om det de hadde kommet fram til i en liten og så i en stor gruppe. De fikk erfaring i å ordsette både skriftlig og muntlig, men også høre at andre ordsatte sine bilder. Dette skapte på kort tid mange erfaringer og trening i å uttrykke og reflektere over det estetiske. Begrepet *estetisk stumhet*, vil eventuelt være et ord som kan bringes inn i fortellingen slik at deltakerne kan forstå at det kommer ikke an på hvor mange ord eller hvor intellektuelt det er, men at de faktisk begynner å uttrykke noe. Dette underbygges også av en av deltakerne som sa at hvis en fikk mer trening i å lese bilder så ville en nok kunne forstå mer.

Det med *trening i å lese bilder* bringer meg også inn på noe deltakerne sa om relevans. Empirien avdekte nemlig at noen var opptatt av å forstå bildene, men slik teorien viser så handler forståelsen mer om hvor vidt man er i stand til å gå inn å oppleve bildene, samt våge å begynne å gi bildene mening, enn det å forstå. Akkurat på samme måte som de var i stand til å reflektere og assosiere over bildene i *Aske* uten at de på forhånd var nødt til å forstå meningen med bildene eller hva de formidlet.

Det som likevel kan skape større legitimitet er å forklare og formidle noe om hva det vil si å se. En kan også formidle at alle faktisk har ganske mye ekspertise over det området allerede, men at en ikke er klar over det, både fordi det er automatisert, og fordi det ikke snakkes om. Ved å bli bevisst på hva en ser, hvilke følelser og opplevelser det en ser bringer, og deretter øver seg i å sette ord til det, vil en bli flinkere både i å legge merke til og til å forstå bildene. Dette bringer meg også inn på en annen grunn til at de ikke forsto *bildereferatene*, noe som hang sammen med selve ordet *bildereferat*.

De hadde samme forventning om forståelse som de ville få ut av et vanlig ordreferat, men fordi de ikke fant den forståelsen de ventet, så de heller ingen mening i *bildereferatet*. Det forteller at hvis ordet *bildereferat* skal beholdes, så må den innledende historien også inneholde ord som formidler noe om hva et *bildereferat* er. Det betyr blant annet at det ikke forventes at en husker alt som er sagt i detalj, men at bildene kan på ene siden være et bidrag for å huske møtene, men de kan også bringe inn en annen forståelse for hva som også skjedde eller kunne skjedd i møtet ved at en begynner å assosiere eller reflektere over bildene.

Historien om *Den ensomme stolen* kan være et godt supplement inn i den store historien rundt *bildereferat*. På bakgrunn av dette oppleves det viktig å finne ut hvordan jeg kan skape en stor nok historie slik at *bildereferatet* kan få samme legitimitet som *askeladdprosessen*.

6.5.8 Å være en formidler

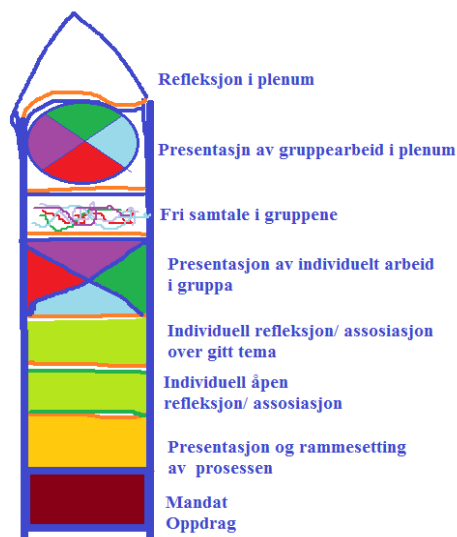
Å skape en historie som blir stor nok, handler om flere ting. Det første handler om at *kunstnerpedagogen* opererer ut fra sin *kjernekompetanse* i det å utøve kunst og pedagogikk, samt forstå hva som er ens *verdigrunnlag* som utøver i begge fag. Der nest handler det om menneskesyn, hvem som er skapende og hvordan sette dette sammen i en organisasjonsutviklingskontekst både generelt og spesielt.

Slik jeg ser det, vil ikke denne forståelsen hjelpe meg mye hvis jeg ikke har *spesielle ferdigheter i oversettelse*. For å forklare dette vil jeg tilbake til mitt møte med *Miha Poganic* i erkebispegården i Trondheim i november 2011. Han sa at hvem som helst kunne få til å formidle det han hadde gjort med sin fiolin og sine ord for å vise ledelse og samhandling i organisasjoner. Jeg utfordret ham da med mitt spørsmål: *Handler det ikke også om spesielle ferdigheter og en genuin interesse for å se denne sammenhengen? Han svarte at jeg var inne på noe der*. Ut fra dette ser det ut til at legitimiteten *Mono* og *Aske* kan få, handler også blant annet om *kunstnerpedagogens ferdigheter både som fagperson og formidler*, og den genuine interessen og troen på at disse metodene kan brukes inn i en organisasjonsutviklende kontekst. Igjen vil jeg presisere at det er *kunstnerens ferdigheter* og evne til å uttrykke det som skjer i møtet, en refleksjon på aksjon, gjennom redskaper og materialer, som danner grunnlaget for den kunstbaserte praksisen. Dernest er det *pedagogens forståelse* for å drive kunstbaserte prosesser i møte med enkeltindivider og grupper som avgjør om det kan formidles slik at de kan forstå slik at det oppleves relevant og legitimt for organisasjon og yrkesutøvere.

Da har jeg sett på ulike ting som kan bidra til at det skapes legitimitet for de kunstbaserte metodene, men for å tydeliggjøre dette vil jeg gi en liten oppsummering.

6.5.9 Rammer og mening

Kreative og skapende prosesser krever tydelige rammer og intensjoner for kunne ha mening, og en prosessleder som kan vise vei og bygge bro mellom gamle og nye forståelser, akkurat slik empirien og teorien forteller. *Aske* har alle disse forutsetningene i seg og ser ut å ha fått legitimitet nettopp på grunn av det. Med utgangspunkt i hvordan *Aske* ble bygd opp, har jeg laget en visuell modell for å tydeliggjøre hva som skjedde og hvorfor denne prosessen lykkes.



Figur 31 Ramme og kontekst

Den blå fargen indikerer rammer og rammesetting under veis i prosessen. Den guloransje fargen viser prosessleders rolle i begynnelsen med ganske stor plass og etter hvert bare innom for å rammesette og veilede prosessen vider. Den brune viser fundamentet i organisasjonen. De andre fargene indikerer når folk har jobbet alene og når de har jobbet i små og store grupper. Som et lite apropos er hele prosessen ledet, men det meste er drevet fram av deltakerne selv, men ut fra at prosessleder har gitt stikkord og noen rammer for hva de ulike trinnene skulle inneholde.

På bakgrunn av dette blir det også viktig å få brakt på det rene hva som kan gi *Mono* samme legitimitet. Empiri, teori og analyse viser at *Mono* trenger en klar rammesetting i tid og rom, samtidig som det forankres i organisasjonen. Det vil si at organisasjonen må vite hvorfor en vil bringe den kunstbaserte metoden inn eller hva en ønsker å sette i gang. Ut fra det som er avdekket vet en at bilder kan øke bevissthet og gi oppmerksomhet til andre sider ved en situasjon. *Aske*, men også *Mono* brakte inn energi og nysgjerrighet. I tillegg opplevde folk at *Aske* gjorde noe godt både med relasjoner og kommunikasjon. Dette kan en anta at *Mono* også kan bringe. Noe jeg begrunner med at det var noen sterke refleksjoner rundt noen av bildene, bla *Den ensomme stolen*. Men hvordan legge opp en bedre ramme rundt *Mono*?

6.5.10 En tydeligere ramme for bildereferatet

Jeg vil skape en sterkere forankring i organisasjonen, samtidig som den narrative historien blir større med metaforer og eksempler som tydeliggjør forbindelsen mellom deltakerne og historien, intensjon og tenkning. Der nest vil jeg sørge for at det blir gitt tid til refleksjon umiddelbart etter at et bildereferat er gjennomført, slik som en av deltakerne også foreslo. Dette er det viktigste. Så vil det være avhengig av om hva som er hensikten med oppdraget. En kan bygge på refleksjonen i gruppa og så utfordre den enkelte til å reflektere videre, eller man kan kjøre en kombinasjon av både *Mono* og *Aske* slik jeg gjorde i de to organisasjonene. Det finnes mange måter å legge opp prosesser på, men det viktigste er at jeg nå vet at prosessene både må rammesettes og ledes for å gi dem legitimitet.

Jeg har nå redegjort for hva som kan skape legitimitet for bruken av de kunstbaserte metodene. Nå vil jeg si noe om hva jeg har lært og deler det inn under to overskrifter.

6.5.11 Hva har jeg lært?

Lenge før jeg visste hvilken kontekst jeg ville sette oppgaven min inn i, hadde jeg bestemt meg for å bruke de to kunstbaserte metodene *Aske* og *Mono*, for å se på *hvordan de kan bidra til skapende utvikling i organisasjoner*. I løpet av 3 måneder i *Skatt* og 2 dager i *Tine* fikk jeg testet ut både *Mono* og *Aske* flere ganger, og har derfor en stor mengde empiri.

Flere funn var interessant og spennende, men det mest overraskende var deltakernes opplevelser knyttet til *Aske* og *Mono*. Folk var ganske skeptisk til *Aske*, men likevel ble de med på prosessen, og slik jeg ser det, handlet det om at de brukte sitt skapende mot. Resultatet var at de etterpå kunne si det hadde vært spennende, artig, det ga energi, satte i gang følelser, gjorde kommunikasjonen bedre og folk kom hverandre nærmere. Det mest interessante er likevel reaksjonene knyttet til *Mono*. Folk sier det var uten mening, likevel husker de dette best. De ser absolutt ingen mening med *Mono*, men noen sier imidlertid at det er interessant og spennende, og reflekterer og assosierer også over bildene. For å få bedre tak i hva dette handler om, vil jeg nå gå nærmere inn på hva jeg fant.

Empirien rundt *Aske* avdekket altså at folk var skeptisk, men at de ble med på prosessen og uttrykte at det var en positiv opplevelse. Slik jeg ser det ble de med på prosessen av 4 ulike årsaker: De bestemte seg for å bruke *et åpent sinn* og eller de brukte sitt *skapende mot*, *prosessen hadde klare rammer i tid og rom*, *en prosessleder* som så individ og gruppe og sørget for framdrift, *prosessen var forankret i organisasjonen* med oppgaver som var relatert til jobben, og *prosessen hadde også en narrativ historie* som brobygger til forståelse for hva som var forventet på alle plan og som gjorde dem mer fri og åpen for det prosessen utfordret dem på.

På samme måten som *Aske*, trenger *Mono* en tydeligere ramme i tid og rom. Det betyr blant annet at det burde vært satt av tid til en umiddelbar refleksjon rett etter møtet der en hadde sett på bilder og reflektert rundt disse enten helt fritt eller med utgangspunkt i et tema. Så kunne deltakerne eventuelt ha fått bildene sendt over mail for å reflektere videre alene. Da ville nok *Mono* fått en mening på en annen måte. Da hadde de hatt opplevelsen av møtet, men også av kunstnerens aktivitet gjennom møtet som en basis for å kunne håndtere den umiddelbare refleksjonen. Realiteten var at deltakerne ble overlatt til seg selv og det var for mye å vente at de skulle kunne finne mening i å reflektere over de bildene, særlig i lys av det som Taylor (2003) sier om den estetiske stumhet. I tillegg var det flere som sa at det var vanskelig fordi de var regelstyrt og ikke var vant til å tolke og reflektere over bilder. Det ble også tydelig at ordet *bildereferat* sto i veien for forståelsen. Dette i sammen med at prosessen i sin helhet

ikke hadde en tydelig nok innramming og inngang som deltakerne kunne nyttiggjøre seg av, slik fortellingen om Askeladden og oppgavene knyttet til jobbsituasjonen gjorde i *Aske*. Dette viser at *Mono* trenger en større historie som ikke bare er faktabasert. I tillegg må det legges inn begrep som kan gjøre prosessen mer tydelig, og ordet *bildereferat* må blant annet utdypes og tydeliggjøres. Det ble også tydelig at prosessen rundt *Mono* burde vært forankret på en annen måte enn det den ble, og derfor fikk den ikke gjenklang hos deltakerne heller. Teorien støtter det og er ganske klar på at kunstnerens tilstedeværelse i organisasjonen må ha en klar mening, samtidig som det understrekes at en kunstnerisk prosess ikke kan bestemmes av et på forhånd helt gitt resultat. Med andre ord; et kunstnerisk oppdrag må være tydelig nok, men samtidig så åpent at det tar på alvor at det er en kunstnerisk prosess.

Det var ulike opplevelse knyttet til *Aske* som handlet om *relasjon & kommunikasjon, energi & glede, det personlige*. Disse opplevelsene er ikke så overraskende synes jeg. Teorien peker nettopp på at kunsten kan utløse historier og samtaler som går dypere, og samtaler skaper relasjoner og relasjoner skaper nye samtaler. Opplevelsene er likevel en indikator på relevans fordi de erfarer at assosiasjon og refleksjon over bilder, resulterer i personlige opplevelser som gjør dem mer oppmerksom på sitt eget, men også på hverandre, og da skjer det noe med både relasjon og kommunikasjon. Opplevelsene peker også på relevans fordi relasjoner og kommunikasjon er avgjørende for et lærende og utviklende miljø.

På bakgrunn av at deltakerne sa at bildene gjorde noe med relasjonene og kommunikasjonen, så har jeg tenkt, er det slik at det var bildene som gjorde det? Kan det heller være at det hele begynte som en lek? En som-om-lek, som de alle har lekt da de var små? Og fordi en leker så vet en at da kan man våge andre ting enn det man våger når man gjør ting helt på alvor?

Uansett hva som ligger til grunn for at de ble bedre kjent, så tillegger deltakerne bildene æren for det hele. Jeg tror imidlertid at leken var en medvirkende årsak til at de kom nærmere. Det interessante er at de faktisk gjorde det, og at de etterpå kan snakke om og reflektere over at det skjedde. Det vil i så fall kunne være et grunnlag for læring og noe som kan lede inn i andre måter å tilnærme seg hverandre på, også i arbeidssammenheng. Dette kan underbygge at de kunstbaserte metodene kan bidra til å skape bedre arbeidsmiljø, noe som gir de kunstbaserte metodene relevans og skaper legitimitet for å bruke dem.

Ser en på *Mono* så avdekker de negative tilbakemeldingene viktige aspekter som må være på plass for å kunne gå inn i en *skapende praksis*. Mangel på mening og forståelse kan ha sin årsak i at de er *estetisk stumme*, noe som kan trenes ved at de for eksempel assosierer over bilder og forteller hva de har tenkt. Men mangel på forståelse eller mening kan også

begrunnes i at de *downloader*, i stedet for å bestemme seg for at det kan ha en mening, selv om de ikke ser mening. Det kan også hende at mangel på forståelse bunner i at det å forstå bilder henger sammen med hvor vidt de er i stand til å gå inn i bildets lek ved å oppleve hva bildet kan uttrykke. Mangel på mening og forståelse ser også ut til å være forbundet med at *ordet bildereferat* sperret for forståelsen fordi de forventet det samme som et vanlig ordreferat formidlet. Da de ikke fant det, forsto de det ikke heller. Det forteller meg at en kunstbasert tilnærming behøver ord og begreper som kan skape forståelse. I tillegg trenger en forankring i teori og forklaring om viktigheten av å bruke kunstbasert tilnærming i lys av å kunne håndtere uforutsigbarhet som en ressurs, at det finnes ulike oppmerksomhetssoner, at bilder kan tolkes og forstås på ulike måter, og at betrakteren er avgjørende for hvilken mening et bilde kan ha. Når nødvendig mening og forståelse er etablert, i form av begreper, innramming og kontekst, ser det ut til at både *Mono* og *Aske* kan skape opplevelse av relevans og dermed kan en skape grunnlag for legitimitet fordi en vet hvordan de kunstbaserte metodene må tilrettelegges.

6.5.12 Det jeg også har lært

Så hva har jeg lært? Forskjellene som de to kunstbaserte metodene avdekket av opplevelser hos deltakerne er ikke spesielt overraskende, slik jeg ser det. De tydeliggjorde bare hva som behøvdes, og som pedagog vet jeg at hele oppbyggingen og tenkningen rundt *Aske* er kjennetegn på en god prosess. Hvorfor i all verden brukte jeg ikke da den samme oppbyggingen og tenkningen rundt *Mono*?

Noe av svaret ligger der ideen til å lage *bildereferat* oppsto. Den kom som en utfordring fra Kristianne Ervik, men jeg hadde likevel gjennom hele livet laget bildereferat, dog ikke med monotypi. Ideen modnet gjennom arbeidet med masterskissen, men *hvordan* det kunne brukes visste jeg ikke, bare en slags følelse av *at* det kunne brukes. Og det var dette *at* som sporet meg videre. Jeg har laget monotypier i en årrekke, men aldri tenkt på dem i kontekst av organisasjon. Likevel må det sies at det å tenke bilder inn i en kontekst er jeg vant til som kunstner. Konteksten kan da være at noen bestiller et kunstnerisk arbeide som skal inn i et bestemt rom eller så kan jeg få en invitasjon til å delta på en utstilling med et bestemt tema. Akkurat som McNiff (1998) sier, så har dette *at* vært den intelligensen som kunstneren i meg har gjenkjent som noe *intuitivt viktig*, uten at jeg egentlig visste hvorfor, bare *at*. Så da det ble opplagt at jeg ville sette *monotypiene* inn i *kontekst av organisasjonsutvikling*, ble jeg nødt til å få tak på hva det betydde.

Jeg avdekket gjennom studiene og arbeidet med oppgaven hva organisasjonstenkningen sier om hva som er utviklende for bedrifter, og erfaringen min som kunstner og pedagog hadde jeg også rimelig godt avdekket forutsetningene til. Der i mot *kunstnerens praksis som organisasjonsutvikler* var ikke opplagt, bare den intuitive opplevelsen av *at* jeg hadde noe i organisasjoner å gjøre utover det å skape dekorelementer. Så derfor ser jeg at jeg har gjort det McNiff (1998) sier kjennetegner en kunstbasert undersøkelse. Kunstneren er selv aktiv som utøver og gjennom utøvelsen og en stadig bevissthetssøkende prosess har jeg som en hver forsker brukt undersøkelsen til å forstå hva som finnes av svar på det som ønskes svar på. Mine svar ligger i den gjentakende øvelsen i å lage bilder mens møter pågikk. Jeg var en forsker som reflekterte i aksjon, noe som betyr at inntrykk, refleksjon og uttrykk ble til i det øyeblikket inntrykk, refleksjon og uttrykk kom. Det fordret en bevisst tilstedeværelse i det som skjedde i rommet på alle sanselige måter, men også en bevisst tilstedeværelse i det som skjedde i meg, både med hensyn til det som skjedde i rommet, men også til hva som skjedde i mitt møte med materiale og redskap, og hva dette kunne bety for å utvikle en kunstbasert praksis i organisasjoner. Det var *Satellittmodellen* og den aksjonsbaserte tenkningen som hjalp meg til å se hva som foregikk med et slags avstandsblick. Jeg reflekterte og uttrykte i aksjonen hele tiden mens bildene ble laget både på den helt nære aksjonen, men også i lys av hele aksjonen. I løpet av et tavlemøte som varte fra 15-20 minutter lagde jeg henholdsvis 16,15,11 og 15 bilder på hvert møte, og hvert bilde var et uttrykk for refleksjon i aksjon.

Gjennom den gjentakende øvingen i en reell kontekst ble det etter hvert tydelig hva en kunstnerisk praksis i organisasjon kunne være. Det ble tydelig både fordi jeg som kunstner fikk øvelse i å lage bildene der, men også fordi parallelt med det foregikk også deltakernes prosess og deres reaksjon og refleksjon på det som skjedde. I tillegg fikk jeg også samtaler og refleksjoner både sammen med mine medstudenter og andre som har vært refleksjonspartnere i denne prosessen. Med det fikk jeg stadig nye oppmerksomhetsposisjoner som *Den kunstbaserte koppen* viser er kjennemerket på en kunstnerisk prosess. Ved å få fram kontrastene i opplevelser på *Aske* og *Mono*, ble det også tydeligere hva som kunne gi begge metodene legitimitet. Så hva blir min konklusjon på dette? Jeg er overbevist om at en kunstbasert praksis bygger på kjernekompetansen til kunstneren, og det er denne fintfølelse oppmerksomheten på forholdet mellom kunstneren og rommet, kunstneren og materialet, kunstneren og redskapet, kunstneren og oppdraget, kunstneren og kroppens impulser som danner grunnlaget for hvordan den kunstbaserte metoden kan brukes.

Det som da ser ut til å gi de kunstbaserte metodene legitimitet er i dette tilfelle kunstnerpedagogen, deltakernes skapende mot, innramming og kontekst, forankring av prosessen i organisasjonen, samt deltakernes opplevelser og opplevelser av relevans.

På bakgrunn av deltakernes opplevelser er konklusjonen at verdien av bildene og de kunstbaserte metodene er, at de bidrar til et bedre arbeidsmiljø fordi forholdet mellom individ og fellekap påvirkes positivt ved at en snakker og samhandler på andre måter enn ellers slik at en ser hverandre på nye måter.



7. AVSLUTTENDE BETRAKTNINGER og veien videre

Et spørsmål som har dukket opp under veis, er hvor vidt de kunstbaserte metodene vil oppleves relevant over tid og dermed også ha legitimitet. Jeg tror at Taylor (2003) har rett når han sier at estetisk stumhet kan overvinnnes ved at man begynner å snakke om sine estetiske erfaringer. Ved å gjøre det, vil en samtidig også øke sin kunnskap og forståelse for hva dette er og kan brukes til. Ut fra en slik tanke blir det også betimelig å spørre hva de kunstbaserte metodene kan bli, og være over tid.

Det umiddelbare svaret er at det kan en jo ikke vite når en ikke har prøvd. Med det mener jeg at det ennå er en mengde ting som ikke er avdekket med hensyn til *Mono og Aske*, derfor vil de måtte utprøves mer. Jeg ser i alle fall at hvis organisasjonene får en større forståelse for hva en *kunstbasert tenkning og holdning* er, slik de trenes på gjennom *Aske og Mono*, er det grunn til å tro at de vil ha behov for noen justeringer slik at de blir verktøy som kan brukes over tid.

Jeg tenker at de kunstbaserte metodene kan brukes uten en prosessleder: En kan for eksempel se for seg at den enkelte yrkesutøver praktiserer en type *askeladdprosess* alene, som en trening eller også som en utforskning av et bestemt tema eller problem. Eksempelvis kan jeg fortelle at under veis med min masteroppgave, har jeg brukt *Aske* for å jobbe med problemstilling og for å finne fokus i oppgaven min. Dette har jeg gjort sammen med andre og men også alene. Da har jeg plukket bilder og begynt med en fri refleksjon og assosiasjon over bildene først, og så i neste omgang har jeg satt det jeg har reflektert inn i kontekst av for eksempel problemstilling. Jeg har også brukt enkeltstående bilder og stilt meg selv spørsmål ut i fra ting jeg har lest i teori eller ting jeg nettopp har skrevet noe om eller nettopp har gjennomført. Da har spørsmålet vært enkelt og greit, hva forteller bildet om det du akkurat har lest, skrevet eller vært med på.

Når det gjelder *Mono*, så kom faktisk en av deltakerne med et forslag: Hva om jeg var i bedriften noen dager og laget bilder der jeg for eksempel observerte holdninger og væremåter. Så kunne bildene etterpå være gjenstand for refleksjon og samtale i gruppa eller med enkeltindivider. En kan også tenke at hver enkel deltaker velger seg et bilde som de vil ha som en visuell påminnelse eller et slags mantra for sin arbeidshverdag.

Jeg tror at det finnes ulike måter å jobbe med *Mono* og *Aske* på, det viktigste er at det finnes en hensikt med å bringe inn kunsten, så vil det være kunstnerpedagogens ansvar å jobbe slik at metodene oppleves relevant for dem. Jeg har avdekket gjennom min prosess i dette forskningsarbeidet hva deltakerne opplevde av godt og dårlig med *de kunstbaserte metodene*, jeg har også fått tak i hvordan det kan skapes opplevelse av relevans og hvordan det kan skapes legitimitet for bruk av metodene. Jeg har også fått tydeliggjort at det språklige rundt prosessene er viktig, noe jeg også vil jobbe mer med.

7.1.1 utfordringer i forskningen

Mitt engasjement for disse to kunstbaserte metodene og det faktum at jeg i utgangspunktet har vært alene om oppgaven, kan ha påvirket min rolle som forsker og gjort meg blind for det jeg forsket på, slik at jeg har vært for subjektiv i mine vurderinger. For å gi mitt forskningsprosjekt validitet har jeg derfor vært nøye med å dokumentere det jeg har gjort på ulikt vis; først av alt har jeg vært nøye med datere alt arbeid, masterbøkene er blitt notert med dato hver gang de er brukt, bildereferatene er en dokumentasjon i seg selv, men jeg har også fotografert alle, samt at en del av prosessen er dokumentert gjennom foto og skriftlig refleksjon, i tillegg har det vært gjort muntlig refleksjon for åpen mikrofon, alene og sammen med andre, som senere er transkribert for å nevne noe. Men likevel borger ikke dette for at jeg har tatt høyde for alt som kan være med å påvirke en forskningssituasjon på en negativ måte. Heldigvis har *Masterguttan* og *Tineguttan* vært samtalepartnere som har kunnet gi meg avstandsbriller, fordi de har vært i situasjonene sammen med meg. I tillegg har Kristianne og veileder Torild gitt meg perspektiver på det jeg har forsket på, noe som i alle fall har skapt en bevissthet hos meg i forskningsprosessen og i arbeidet med oppgaven.

7.1.2 Bidrag til forskning

I min forskningsoppgave om hvordan kunstbaserte metoder kan bidra til utvikling i organisasjoner bidrar jeg med ny kunnskap spesielt rundt hvordan man kan konkretisere kunstnerens rolle. Kunstneren kan vise hvordan yrkesutøvere og organisasjoner kan forstå og se det som relevant og nyttig å bruke kunst som objekt og tenkning for organisasjonsutvikling. I tillegg til min egen masteroppgave, har jeg også bidratt til forskning via *Tineguttans* og *Masterguttans* oppgaver. Min masteroppgave, og da spesifikt det jeg gjør med hensyn til bildereferering, er gjenstand for forskning som en del av Kristianne Erviks doktorgradsstudier. Hun og jeg leverer også et Paper basert på det jeg gjør med bildereferering til The Art of Management Conference i september 2012. Konferansen har

som mål å utforske og støtte fram kunst som hjelp til å forstå og forbedre ledelse og arbeidsliv. University of York er vert for den tiende konferansen, og har som sitt spesialtema kreativitet og kritikk. Vi har fått akseptert og skal presentere et paper kalt "Making hope language special through art". Paperet handler om utvikling av monotypi som metode i organisasjoner, og hvilke forutsetninger vi har for å lykkes med å bruke kunst i organisasjoner. Forskingen jeg har gjort i Tine og Skatt danner det empiriske grunnlaget.

7.1.3 Krevende og spennende

Brerly & Darsø(2008:639) sier at å jobbe med kunstneriske uttrykk i organisasjoner krever mot, tillit og en vilje til bevege seg på kanten/egge. Dette er ikke et mainstream arbeid, og det er ikke alltid trygt. Pionerarbeid av denne karakter, spesielt i å finne en kontekst, krever en særs sensitivitet til konteksten og en sterk kunnskap om sin egen styrke og grenser, kombinert med et sterk teoretisk fundament.

Det har vært en krevende og spennende oppgave å jobbe med, men strevet har vært vel verdt. En utfordring jeg likevel vil løfte fram er opplevelsene rundt det metodiske. Det har jeg opplevd spesielt vanskelig. Lenge trodde jeg at det var en aksjonsbasert metodisk tilnærming jeg ville, skulle, måtte bruke og jeg strevde fryktelig for å få tak på hva dette egentlig var. Etter hvert ble jeg klar over at det var spesielt monotypiene og prosessen rundt dem som skapte forvirringen

Gjennom å ha lest teori både om kunst og metode, kan jeg på den ene siden kan si at monotypi er et prosessuelt verktøy som blant annet kan brukes som et kunstobjekt i seg selv, men også et objekt for samtale og refleksjon. Samtidig er det et metodisk og vitenskapelig aksjonsbasertverktøy som kan karakteriseres som en refleksjon-i-aksjon. Det vil si at det er et uttrykk for systematisk observasjon som gis uttrykk mens observasjonen pågår. Jeg vet ennå ikke hva det faktisk innebærer, men jeg er overbevist om at nettopp fordi det både er et kunstobjekt, et objekt for samtale og refleksjon, et vitenskapelig verktøy og metode, har det et potensiale som kan utvikles videre. Et spor jeg gjerne vil følge.

7.1.4 En berettigelse

De kunstbaserte metodene har en berettigelse fordi kunstnerpedagogen gir dem et språk og en legitimitet gjennom sin utøvelse som er basert på mye erfaring, en sterk faglig kompetanse som kunstner og pedagog. Kunstnerpedagogen har sett at den faglige kompetansen kan

nyttiggjøres og oversettes i en organisasjonskontekst og sett at deltakerne i denne forskningsprosessen var i stand til å bruke sitt skapende mot og gjennom det erfare at bilder kunne gjøre noe både med samtaler og relasjoner mens de øvde på en kunstbasert praksis..

7.1.5 Hverdagsmagi.

Selv om det finnes mange eksempler på at det skapende og innovative er aktuelt og noe mange vil være seg bekjent av, og som framtidens organisasjoner, i følge forskning, vil trenge for å overleve, så er jeg likevel ikke sikker på om det skapende har eller vil få gode kår. Dette fordi en kunstbasert forståelse og praksis faktisk innebærer en radikal forandring i tenke- og væremåte. Hvis jeg likevel skal være optimistisk så vil jeg peke på følgende ting som kan bedre kårene for det skapende:

Det finnes mange metoder og tilnærminger som kan være bedre eller like gode som *Mono* og *Aske*, men jeg har lett etter spor som kan utvikles til en vei som jeg kan bruke. Målet er ikke nådd, men sporene begynner å bli en sti, og slik som alt annet kunstnerisk arbeid, kreves det kontinuerlig utprøving og refleksjon for å få dette til å bli et helstøpt produkt.

Kunstnerpedagogen må fortsette å utvikle den kunstbaserte praksisen og den kunstbaserte forståelsen for egen del, men også jobbe for at dette blir utforsket i flere organisasjonskontekster. Helt konkret ser jeg for meg at jeg nå har såpass innsikt i hvordan metodene kan tilrettelegges, at jeg kan arbeide med å få mer praksis og erfaring basert på det jeg nå har fått innsikt i rundt dette. Noe som betyr at jeg kan holde en del workshops, men må også jobbe for å komme inn i en organisasjon over tid for å prøve ut hvilke effekter det kan ha, men også for å se hvilke andre områder kunstnerpedagogen kan inn på med sine metoder. Så må jeg jobbe med hvordan dette kan presenteres språklig slik at organisasjoner kan forstå hva kunstnerpedagogen gjør og hvilke verdier dette kan tilføre organisasjonen. Der nest ser jeg også for meg at jeg kan utvikle en del foredrag rundt ulike tema vedrørende det skapende. Jeg tror også at kunstnerens kunstneriske arbeider vil være noe som kan utvikles i en organisasjonskontekst, uten at jeg her og nå ser helt hvordan. Men jeg tror ikke det skapende har en framtid bare gjennom kunstneren.

Hvis det skapende virkelig er så viktig som forskerne peker på, så tenker jeg at utdanningsinstitusjonene også må forelese om hva en kunstbasert forståelse og praksis er. De må også eksemplifisere gode samarbeid mellom kunstnere og organisasjoner slik at flere får innblikk i hva dette kan bety. I tillegg må organisasjoner og dets ledere kurses i hva det egentlig innebærer å være skapende og innovativ, nemlig en radikal endring i måter å forstå

og erfare på. Først da vil de ha mulighet for å legge til rette for en estetisk praksis som gjør arbeidstakere i stand til å se på uforutsigbarhet som en ressurs i stedet for et problem.

Forskningen må også fortsette å se på hvordan det kan bygges bro og forståelse for kunstpraksiser i organisasjoner og peke på utfordringer og muligheter ved det, både for kunstnerne og organisasjonene. Jeg har også lyst å presisere at det ikke er kunstneren som må forandre sin praksis, men jeg våger å påstå er det er organisasjoners praksis og forståelse som må endres til en kunstnerisk forståelse og praksis.

Deltakerne i forskningsopplegget husket monotypiene best av alt som skjedde de månedene mine medstudenter og jeg innhentet empiri til vår forskning. Kunst er å gjøre noe spesielt. Jeg løftet hverdagslige møter fram og gjorde kunst av dem, og med det satte jeg dem i et helt spesielt og annerledes lys. Jeg var med å skape hverdagsmagi, noe jeg tror er et viktig bidrag kunstnere kan gi organisasjoner. Hvis vi får lov å slippe til og folk våger å gi seg selv en annen oppmerksomhetsposisjon slik at de kan begynne å tro på at det er en intelligens i det som skjer, selv om de ikke kan forstå det, vil flere få oppleve dager med hverdagsmagi som huskes lenge.

Kunstbasert tenkning er å ta på alvor det enkelte menneskets iboende vilje og skaperkraft, men det handler også om å være et lyttende og tilstedeværende menneske i relasjon til seg selv og andre. Å være et skapende menneske handler om å forstå at en må være til stede i *nestengrepet*, der kunsten og det estetiske kan synliggjøre det usynlige akkurat slik *Den ensomme stolen* i et øyeblikks møte ble sett gjennom et temperament.



LITTERATUR

Adler, N. J. (2006, 2008). The Arts & Leadership: Now That We Can Do Anything, What Will We Do? *Learning Landscapes Leadership in an Era of Change* (ss. 187-213). LEARN, www.learnquebec.ca.

Brearly, L., & Darsø, L. (2008). Arts in Research Across Disciplines. I J. K. L.Cole, *Handbook of the ARTS in Qualitative Research*. California : Sage Publications, Inc. 2008.

Coghlan, D., & Brannick, T. (2010). *Doing action research in your own organization*. London, England: SAGE Publications Ltd.

Darsø, L. (2004). Artful Creation - Learning - Tales of Arts - in - Business. Fredriksberg C: Samfundslitteratur.

Dehlin, E. (2006). Teori i kjøtt og blod: God ledelse er improvisasjon. I K. Steinsholt, & H. Sommerro, *IMPROVISASJON Kunsten å sette seg selv på spill*. N.W. Damm & Søn AS.

Dewey, J. (2008). "Å gjøre en erfaring" fra *Art as experience*(1934). I K. Bale, & A. Bø-Rygg, *Estetisk teori En antologi* (ss. 196-213). Oslo: Universitetsforlaget.

Dissanayake, E. (2003). An Undescribed Human Universal and the Core of a Behavior of Art. I B. Cooke, & F. Turner, *Evolutionary Explorations in the Arts* (ss. 27-46). Lexington, Kentucky: ICUS.

Eisner, E. (2008). Art and Knowledge. I J. Knowles, & A. Cole, *Handbook of the ARTS in Qualitative Research* (ss. 3-12). Los Angeles, London, New Delhi, Singapore: Sage Publications.

Ervik, K., Håkonsen, G., Skarholt, K., & Buvik, M. P. (2008). Kunst og næring - betingelser og bruksområder for kunstjenester i bedrifters verdiskapende prosesser. Trondheim: SINTEF.

Forslin, J. (2004). Något om arbete, kreativitet och lärande. *SkYskrift 1-04: Något om arbete, kreativitet och lärande*. NTNU videre.

Geelmuyden, N. C., & Danbolt, G. (2009). *Inger Sitter et portrett*. Oslo: H. Aschehoug & Co (W.Nygaard).

- Gottschalk, P. (2004). *Informasjonsteknologi i kunnskapsledelse*. Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Gottvassli, K.-Å. (1999). *Case studier - bakgrunn og gjennomføring*. Teinkjer: Høgskolen i Nord Trøndelag.
- Gottvassli, K.-Å. (2011). Den gode prestasjon - rasjonalitet eller intuisjon, teft og følelser? I E. J. Irgens, & G. Wennes, *Kunnskapsarbeid - om kunnskap, læring og ledelse i organisasjoner* (ss. 42-61).
- Grisoni, L. (2011, July 5-7). Working with Atr Based Organisational Inquiry. *EGOS.5-7July 2011, Sub theme 14: Art design and Organisation*. Gothenburg, Sweden.
- Gulbrandsen, A. (1997). Om mennesket, om helhetsspråk, og om læring. I A. Gulbrandsen, & J. Forslin, *Helhetlig læring* (ss. 21-52). Tano Aschehoug.
- Gulbrandsen, A. (2001). *PROSESSLEDELSE å bidra til læring*. Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Gulbrandsen, A., & Forslin, J. (1997). *Helhetlig læring*. Otta: Tano Aschehoug.
- Hildebrandt, S. (2008). Kunnskapsledelse mellom individ og fellesskap. I O. Nordhaug, *Kunnskapsledelse Trender og utfordringer* (ss. 43-62). Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Hildebrandt, S. (2008). Selvledelse i læringsfellesskapet. I O. Norhaug, *Kunnskapsledelse Trender og utfordringer* (ss. 111-132). Oslo: Universitetsforlaget.
- Irgens, E. J. (2011). De beste i blant oss. I E. J. Irgens, & W. Grete, *Kunnskapsarbeid - om kunnskap, læring og ledelse i organisasjoner* (ss. 24-41). Bergen: Fagbokforlaget.
- Irgens, E. J. (2011). *Dynamiske og lærende organisasjoner*. Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I. (2005). *hvordan gjennomføre undersøkelser?* Kristiansand S.: Høyskoelforlaget AS.
- Juell, E., & Norskog, T.-J. (2006). *Å løpe mot stjernene*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Karlsen, G. (2006). Stilt overfor det som ennå ikke er. I K. Steinsholt, & H. Sommerro, *IMPROVISASJON Kunsten å sette seg selv på spill*. N.W. Damm & Søn AS.
- Krogh, G. V., Ichijo, K., & Nonaka, I. (2010). *Slik skapes kunnskap*. N.W.Damm & Søn.

- Kyander, P. (2012). *Spiralen og kvadratet, utstillingskatalog*. Trondheim: Trondheim kunstmuseum.
- Lakoff, G., & Johnson, M. (2003). *Hverdagslivets metaforer: Fornuft, følelser og menneskehjernen*. Oslo: Pax Forlag AS.
- McNiff, S. (1998). *Art-Based Research*. London: Jessica Kingsley Publishers Ltd.
- McNiff, S. (2008). Art-Based-Research. I J. Knowles, & A. Cole, *HAndbook of the ARTS in Qualitative Research*. Caleformina: age Publications Inc.
- Merleau-Ponty, M. (1945). *Kroppens fenomenologi* (Vol. 2006). (W. Fovet, Overs.) Göteborg, Sverige: Daidalos AB.
- Meyer, S. (2007). *Det innovative mennesket*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Meyer, S. (2009). *Hva er et bilde Om visuell kultur*. Oslo: Pax Forlag A/S.
- Nordhaug, O. (2002, 2008). *Kunnskapsledelse Trender og utfordringer*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Oddane, T. (2008). innovasjon og kreativitet.
- Rennemo, Ø. (2006). *Levér og lær*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Root-Bernstein, R., & Root-Bernstein, M. (2003). Intuitive Tools for innovative Thinking. I L. Shavina, *The International Handbook of Innovation* (ss. 377-387). Elsevier Science Ltd.
- Scharmer, C. (2009). *Theory U*. San Francisco: Berret-Koehler Publishers, Inc.
- Schjetne, U. (2008). Skapende rom. I A. Gulbrandsen, & G. Halland, *Det skapende universitetet, gimmick eller realitet? Læring ved universitetet*. Trondheim: Uniped NTNU.
- Setereng, S. K. (2006). Improvisasjon og musikalsk kvalitet - et spørsmål om kompleksitet. I K. Steinsholt, & H. Sommerro, *IMROVISASJON Kunsten å sette seg selv på spill*. N.W. Damm & Søn AS.
- Sødahl, N., & Lippe, J. (2005). Historien om NTNUs Idèlaboratorium - Oasen. I B. Rønning, *FLYT en nøkkel til kreativitet og innovasjon*. Trondheim: Tapir Akademiske Forlag.
- Steinsholt, K. (2006). På den andre siden av ingensteds. I K. Steinsholt, & H. Sommerro, *Improvisasjon Kunsten å sette seg selv på spill*. N.W. Damm & Søn AS.
- Svaboe, B. (1995). *Stofftrykk*. Vollen: Tell forlag as.

Taylor, S. S. (2003). *Overcoming Aesthetic Muteness: Research in Organizational Members' Aesthetic experience*. Hentet april 10, 2012 fra The Tavistock institute:

<http://www.sagepublications.com>

Thaulow, C. (2005). Å gjøre det trygt å gjøre noe utrygt. I B. Rønning(red), *FLYT en nøkkel til kreativitet og innovasjon* (ss. 155-186). Trondheim: Tapir Akademisk Forlag.

Tønnesen, F. E. (1982). *Livssynsorientering*. J.W.Cappelens Forlag AS.

Universitetet i Oslo. (2012, mai 28). <http://www.nob-ordbok.uio.no>. Oslo, Norge. Hentet mai 2012 fra <http://www.nob-ordbok.uio.no>.

Universitetet i Oslo. (2012, juni 8). <http://www.nob-ordbok.uio.no/perl/ordbok.cgi?OPP=oversette&begge=+&ordbok=nynorsk>. Hentet juni 8, 2012 fra <http://www.nob-ordbok.uio.no/perl/ordbok.cgi?OPP=oversette&begge=+&ordbok=nynorsk>

Weber, S. (2008). Visual images in research. I J. Knowles, & A. Cole, *Handbook of the ARTS in Qualitative Research* (ss. 41-53). Los Angeles, London, New Dehli, Singapore: Sage Publications.

Wennes, G. (2011). Lidenskapelig kunnskapsarbeid. I E. J. Irgens, & G. Wennes, *Kunnskapsarbeid* (s. 128). Bergen: Fagbokforlaget.

Wigestrånd, S. R. (2006). Tenk Fort! Hvordan tenker Den Improviserende Musiker? I K. Steinsholt, & H. Sommerro, *Improvisasjon Kunsten å sette seg selv på spill*. N.W.Damm & Søn AS.



LISTE OVER FIGURER

Bjørge Eigard er eier og ansvarlig for alle tegninger, monotypier & foto i oppgaven, med et unntak: Figur 12, foto av *Det var en gang en bro*, er fotografert av Svein Håpnes

Figur 1 Kunstnerpedagogen	2
Figur 2 Kunstnerpedagogens plattform	3
Figur 3 Balansekunstner	4
Figur 4 Oppgavens oppbygging	10
Figur 5 Aksjonskrakken	12
Figur 6 Foto som refleksjonsobjekt	15
Figur 7 Monotypi	15
Figur 8 Rom klar for prosess	20
Figur 9 Musikeren Poganic	22
Figur 10 Teori U	27
Figur 11 Den kunstbaserte koppen	28
Figur 12 Synlighetens gåte	33
Figur 13 Det var en gang en bro	37
Figur 14 Metode	42
Figur 15 Aksjonssyklus	44
Figur 16 Aksjonssatellitten	45
Figur 17 Veiledningsplan	47
Figur 18 Masterhuset	48
Figur 19 refleksjonsbrev	49
Figur 20 Arbeid i problemstilling	49
Figur 21 Forskningsdesign	50
Figur 22 Refleksjon askeladd	51
Figur 23 Bildereferat	52
Figur 24 Utstilling bildereferat	54
Figur 25 Monotypi Region Nord	57
Figur 26 Prosessarbeid	59
Figur 27 Analyse av monotypi	67
Figur 28 Den ensomme stolen	74

Figur 29 Vi ser mot lyset.....	79
Figur 30 Monotypi	83
Figur 31 Ramme og kontekst	94