

Kunstgrebs Innovatøren i praksis

”At være i praktik som KI har gjort mig opmærksom på kompetencer, jeg har i forvejen... Kompetencer, der handler om at forløse noget under en proces” (A5: 45;14-45;38).

Rapport til Kunstgreb om Kunstgrebs Innovatøren (KI) i praksis. En redegørelse om hvordan en kunstner på Kunstgrebsuddannelse tager karakter af Kunstgrebs Innovatør (KI), som følge af mødet med innovationsmiljøet i erhvervslivet.

Forfatter: Ph.d. stipendiat Martin Gylling

Indhold

Indledning.....	: s. 1
Metodiske overvejelser:.....	: s. 1 – 5
Virksomhedspræsentation.....	: s. 5- 6
Præsentation af KI.....	: s. 6
Overvejelser om anonymitet.....	: s 6
Analyse.....	: s. 7 – 19
Konklusion.....	: s. 20

Indledning

I forbindelse med undertegnedes Ph.d. forløb ved Center for Ledelse, Politik og Filosofi (LPF) ved Copenhagen Business School (CBS), er der foretaget et feltstudie af KI under uddannelsen ved erhvervsprojektet Kunstgreb¹. Dataindsamlingen til feltstudiet er forløbet fra april 2010 til januar 2011. Selve feltstudiet af KI fungerer som empirisk case ved undertegnedes Ph.d. projekt, der omhandler arbejdsprocesser under invention i erhvervslivet. Som et led af Ph.d. arbejdet har undertegnet fået til opgave at foretage en karakteristik af KI i praksis, hvilket er formålet for nærværende rapport. Undersøgelsesfokusset, der går forud for rapporten, har derfor afgrænset sig til at gælde de studerendes praktikophold, og vil således stille skarpt på at afdække mødet mellem KI og en innovationsafdeling / et innovationsteam i den offentlige eller private sektor.

I rapporten bliver KI belyst gennem indledende tematisering af Kunstgrebs konsulenten og Kunstneren, for da at kunne samle sig i en præcisering af Kunstgrebs Innovatøren: KI. Undersøgelsesfokusset består i at søge efter den idealtypiske KI. Det beskrives hvordan KI's succes med inventionsopgaver i erhvervslivet hovedsageligt beror på den pågældende KI's *praktiske intuition* og *indfølelsespraksis*. Et sæt af udviklede evner, der bør være intakt for at mennesker og organisationen bedre kan sanses. Først da kan læringen fra uddannelse samt kunstneriske kompetencer tages i brug og etablere et effektivt møde mellem kunst og erhvervsliv.

Rapporten har på nuværende analysestadiet ikke belæg for at være videnskabelig valid. Der er således ikke tale om en egentlig konklusion med snarere et indledende skridt til et omfattende videnskabeligt analysearbejde.

¹ Projektet Kunstgreb fokuserer på uddannelse og innovation i erhvervslivet. Dette gøres via et 3 årigt projekt, hvis mål er at styrke samarbejdet mellem kunst og erhvervsliv. Projektet, der er støttet af EU's sociale fond, er opdelt i et 3x1 årigt uddannelsesforløb af professionelle kunstnere. Uddannelsens mål er at videreuddanne kunstnere, så de også kan bruge deres kompetencer i virksomheder i erhvervslivet. For de danske virksomheder skaber Kunstgreb mulighed for at samarbejde med kunstneriske aktører om et konkret inventionssprojekt, hvor omdrejningspunktet er kunstnerisk intervention i udviklingsprocesser (www.kunstgreb.dk).

Metodiske overvejelser

Følgende skal der redegøres for metodiske valg, dels under dataindsamling, dels under rapportudarbejdelse.

Dataindsamling. Beskrivelse af fremgangsmåde for observationsstudiet. Den kvalitative dataindsamling har fundet sted ved observationsstudier, deltager observation samt forskningsinterview. Når der indsamles data fra observationsstudier skelner undertegnede fortrinsvis mellem to metoder:

(1) Den direkte og stedsbestemte observation. Foregår, når der er opnået adgang til at være sammen med KI på arbejde i virksomheden. Observationen består da i at overlade den fulde opmærksomhed til, hvad der foregår blandt omgivelserne, som KI er en del af. Eksempelvis: Hvad gør KI, når der arbejdes, hvordan bevæger KI og medarbejderne sig rundt i rummet, hvordan er de alene og hvordan bruger de hinanden. Hvad taler de om, og hvilke faglige diskussioner er oppe at vende? Alle disse observationer bliver skrevet ned i den tilfældige rækkefølge, de udspiller sig. Bag notesbogen eller computerens skærm tages der tavs og ukritisk notits af alt, hvad der opleves, uden at nogen bemærker observatørens nærvær i den aktuelle begivenhed.

(2) Den spontane og øjeblikkelige observation. Gælder observation af situationer, der kan opstå, når undertegnede eksempelvis er i færd med at medvirke som deltager etc. (og fortager deltagerobservation). Det kan være en tilfældighed, der opstår mellem nogle af de tilstedeværende. Opdagelsen af disse små relevante perler kan kalde på den spontane og øjeblikkelige observation, selv i situationer med deltagelse i workshops eller andre KI aktiviteter. Samtlige observationer skrives ned som feltnoter i dagbog.

Deltagerobservation. Jf. overstående har en del af observationerne fundet sted under workshopsdeltagelse mv. En væsentlig metode at indsamle data på, da man fra denne observationsvinkel har en direkte mulighed for at registre reaktioner fra de medvirkende aktører, uden at behøve at sløre sin tilstedeværelse og observation. Dertil opstår muligheden for at selv at sanse effekten af øvelserne, der kan medvirke til at åbne for forståelsesniveauer af den kunstneriske intervention.

Forskningsinterview. Til hver forskningsinterview har der været forberedt en spørgeguide, der blev tilpasset efter den aktuelle KI's projekt eller til den pågældende virksomheds projekt ansvarlige leder (PAL)². Det betyder, at der forud for hvert interview er etableret en lille research for bedre at kunne spørge ind til aktiviteter under projektet. Spørgeguiden fungerer som disposition for interviewet men er ikke en manual for, hvad der skal samtales om. På den måde er mit forskningsinterview semistruktureret. Bl.a. fordi undertegnede er drevet af en fænomenologisk epistemologi og i den forstand søger efter noget, som fornemmes uden på forhånd at have noget klart billede af det.

Interviews på mp3. Alle interviews er optaget på Ipod og er gemt som mp3 filer.

Aflytning og transskribering af interviews.

Til analysearbejdet ved Ph.d. afhandling er det planen, at samtlige interviews skal transskriberes fuldstændigt. Ved nærværende analyse er kun den del af interviewmaterialet transskriberet, som der henvises til. Denne beslutning beror på overvejelser om tidsmæssig økonomisering. Hermed er kun de dele transskriberet, som træder mest tydeligt frem i forhold til det analytiske objekt: KI. De brudstykker, der er henvist til, er udvalgt på baggrund af talrige gennemlytninger. Der er derfor henvist med tidsperioder til de forskellige interviewbrudstykker, frem for linjenumre, som ellers er reglen, når man har fortaget en fuld udskrift.

Undersøgelsens afgrænsning. Som nævnt er undersøgelsesfokuset afgrænset til praktikforløbet af KI's uddannelse. Der foreligger dermed ingen dataindsamling af eksempelvis teoridelen på uddannelsen, der går forud for praktikdelen. Undersøgelsen er dermed afgrænset til kun at afdække den studerendes praktiske færdigheder som KI., hvilket som sagt har affødt et fokus på det arbejdsrelaterede møde mellem KI og virksomheden.

Ulemper og fordele ved valg af afgrænsning

Analysemæssigt er den praktiske KI blevet belyst på baggrund af seks forskellige KI personer. Dertil perspektiveret gennem 7 forskellige PAL i virksomhederne. Dette fremkalder et kendetegnede perspektiv af den empiriske KI, der må siges at være

² Se vedlagte bilag af spørgeguides

idealtypisk. Dermed sagt, at den idealtypiske KI kan være i uoverensstemmelse med virkeligheden samt den enkelte KI's eller virksomheds egen opfattelse. Dog er der taget højde for, at ikke modstridende indicier på den praktiske KI er samlet i én forståelse. Dermed skulle alle involverede i undersøgelsen gerne kunne genkende belysningen af den idealtypiske KI.

Hvad kan vi da bruge den idealtypiske KI til? Sigtet med en analyse af den idealtypiske KI er at fremstille et empirisk billede af KI, der opnår succes med sit virke. Succes som facilitator eller medvirkende leder af forandringsprocesser i en udviklingsenhed i en virksomhed. Fordelen ved dette perspektiv kan være, at der fremover kan opstilles nogle kriterier for, hvordan KI i praksis kan opnå succes, hvilket kan anvendes ved undervisning og vejledning af KI samt ved foredrag mv. i erhvervslivet.

Analysestrategi. På baggrund af renskrivning af ca. 50 siders feltnoter fra dagbogen, samt talrige gennemlytninger af ca. 13 timers interviewmateriale, har der samlet sig tre overordnede analysetemaer. Efterfølgende er der på baggrund af hovedtemaerne blevet skitseret nogle undertemaer. Derved er der opstået et overblik over de temaer, der på gentagende vis synes at træde frem i materialet. Når diverse undertemaer synes at virke genkendelige og solide, gentages nærlæsning og læsning af materialet for at kunne eftersøge, hvorledes undertemaerne bliver italesat af den enkelte. Dette bringer en forståelse, ikke kun for de enkelte undertemaer men også for udredningen af selve hovedtemaerne. Søgning i datamaterialet, der både er forud- og bagudrettet, har til hensigt at bringe en valid belysning af selve hovedtemaerne. Strategien har især været anvendt ved de to første analysetemaer, der tilsammen har givet en forståelse for det tredje tema, nemlig den praktiske KI. Afklaring af de to første hovedtemaer har således været anvisende for, hvor i materialet der skulle ledes efter undertemaer til belysningen af tredje hovedtema. De tre analysetemaer er følgende:

Kunstgrebs konsulenten. Kunstgrebs konsulenten skal belyses på baggrund af visheden om den teoretiske procesforståelse, der er indlært og går forud for de 2 x 12 ugers virksomhedspraktik. Virksomhedsforståelse og teoretisk procesorientering kan kvalificere kunstneren til at løse inventionsprojekter i virksomheder på et teoretisk niveau. Der henvises her til det af Kunstgrebs uddannelsesmateriale, der omhandler:

”De 5 Byggesten”

- 1) Virksomhedsforståelse
- 2) Kommunikation
- 3) Innovationsledelse
- 4) Procesfacilitering
- 5) Projektledelse

Dertil træningen af ledelsesroller samt det at kunne forberede processer i de konkrete virksomhedsopgaver. KI omtaler denne del af teoriforberedelsen som ”værktøjer” og ”procesmodeller”. Formålet ved 1. analysetema er således at belyse KI’s praktiske rolle som inventionskonsulent.

Kunstneren. Her belyses, hvorledes en kunstner anvender sine kunstneriske kompetencer i virksomhederne. Hvordan agerer kunstneren, som ”kunstner”, i et fremmed erhvervsfelt.

KI. Her belyses, hvorledes vi ser sammensmeltningen mellem byggestens-konsulenten og kunstneren på arbejde i et fremmed erhvervsfelt. Hvordan bliver konsulentfærdigheder og den æstetiske dømmekraft legemliggjort i beskæftigelsen som KI, så sprog og handling bindes sammen til praksis. Hvordan den praktiske KI viser sin kunnen i inventionsarbejdet³.

Virksomhedspræsentation

Virksomhederne, som har medvirket og skabt baggrund for KI’s praktikforløb, er:

- CBSI – Etnisk Rådgivningscenter, Københavns Kommune.
- Cefal – Center for Arbejdsliv & Læring
- Kildevælde Plejehjem
- Skat – Afdeling for Innovation & Vidensdeling

³ Hvis læseren skulle under sig over den konstante skelnen mellem *invention* og *innovation*, er det vigtigt at pointere, at den indsats KI har været involveret i under virksomhedspraktikken gælder *invention* og ikke *innovation*. *Invention* gælder nemlig i ordets betydning den del af en forandringsproces, der har med ideudvikling eller produktopfindelse at gøre. *Innovation* gælder den del af forvandlingsprocessen, hvor et produkt værdisættes, produceres og markedsføres.

- Brüel & Kjær
- Coloplast

Hos de involverede virksomheder har et KI praktikforløb sigtet på at løse en konkret inventionsopgave. Der har været tale om et specifikt emne som eksempelvis branding, intern kommunikation, ny mødekultur etc. KI's udfordring har været at udvikle på et projekt, der sigter efter at skabe forandring inden for et særskilt område i organisationen. Problemstillingen er blevet identificeret forud for projektet i samarbejde med Kunstgrebs projektledere og PAL i virksomheden. Denne skal løses ved at KI agerer: Dels som konsulent, dels som kunstnerisk håndværker i virksomhedens daglige arbejde med især inventionsudfordringer. KI arbejder enten alene eller i samarbejde med en anden KI.

Ved analysen af datamaterialet, der har med virksomhederne at gøre, er der kun henvist direkte, når der citeres fra feltnoterne. Ellers henvises der til forskningsinterviews med PAL, hvis navne er sløret med betegnelser fra B1-B7.

Præsentation af KI

De medvirkende kunstnere har gennemført eller er i færd med uddanne sig til KI. Datamaterialet, der vidner om KI's aktiviteter, er indhentet ved feltarbejde og forskningsinterviews i forbindelse med 6 virksomhedspraktikforløb. De interviewede KI'er består af 3 kvinder og 3 mænd i aldersgruppen 30+ til ca. 48 år. Sideløbende med KI uddannelsen beskæftiger de flittige kunstnere sig professionelt inden for kunstgenrer som: Skuespil, dans & performance teater, billedkunst og musik. I analysen er KI's personlige identiteter sløret og fremstår med betegnelser fra A1-A6.

Overvejelser om anonymitet

Hvad angår lødig forskningsetik, er samtlige interviewpersoner sikret anonymitet. I forbindelse med interviewseancen var der dog ingen af dem, der ytrede ønske om at fremstå anonyme i undersøgelsen. Det er de nu blevet alligevel for at kunne operere med en åbenhed, dels under interviewet, dels under analysen af deres fortællinger om proces eller personlige forhold. Derfor fremstår alles identiteter som anført ovenfor.

Analyse

Vi er i gang med konceptudviklingsprocessen igen efter pausen. Noget distraherer min opmærksomhed i forhold til det, de andre taler om. Enten forstår jeg ikke, hvad de siger, eller også er der et indtryk fra pausen, der ikke kan forlade mig. KI's små gaver til medarbejderne gjorde vist indtryk på mig. Nu husker jeg også, hvad KI sagde om gaver, som han i øvrigt flittigt giver til medarbejderne: "Ja, gaver bliver jeg aldrig træt af. Det er godt for os mennesker at både gi' og modtage gaver. Især at modtage noget der bare kommer til en... det kan næsten være det sværeste".

KI's generøsitet rørte mig. Også bemærkningen om, hvordan det er svært at modtage noget, der bare kommer til en. I det øjeblik går det op for mig, hvorledes åbenhed og opmærksomhed på, hvad der passerer en, er afgørende for det der kan modtages, hvis man søger noget. Hvordan kommer denne åbenhed og opmærksomhed til en, når man søger?

Kunstgrebs konsulenten "KI"

Som beskrevet i indledningen er analysen af KI inddelt i 3 undertemaer. Den empiriske KI vil endvidere blive belyst gennem 6 undertemaer. Følgende skal det på baggrund af den indlærte kursusteori beskrives, hvordan KI⁴, kunstneriske og menneskelige kompetencer intervenserer i et industrielt felt. Hvorledes der etableres relationer til en lokal afdeling eller gruppe af medarbejdere. Slutteligt hvordan der via kropslig ægthed kan sættes en inventions-, samt muligvis også innovationsproces i gang.

1.2 Byggesten & wok-mad

Der er stadig frokostpause. De to KI'er arbejder i roligt men støt tempo med at forberede de sidste detaljer til den næste workshop, inden medarbejderne kommer tilbage. Formationen på møblerne i lokalet er nu flyttet rundt, således at rummet nærmest er blevet vendt på langs frem for på tværs, som var formationen ved første afdeling af dagens workshop. Det er som om, det hele er blevet flyttet 90°. Bordene, som er hævet til mellemgulvshøjde, er rykket sammen til en stor flade, der er overdækket af en hvid tegne-dug. Der er gjort klar med sakse, lim og tegneredskaber på bordet. Ved bordets ene ende ligger en masse engangstallerkner med plastik-strips i periferien. De ligner edderkopper med mange ben. Der står noget på tallerkenerne, der tilsyneladende er brainstorm-temaer fra forrige workshop. Det afslører endnu en tavle, der er taget frem ved bordets anden ende, hvor selv samme temaer i et virvar af pile og cirkler er listet op. På gulvet er der tapet et rødt skema op bestående af fire store kvadrater. Der er ikke nogen tekst her. Kun tiden vil vise, hvad disse felter skal bruges til. KI rykker de sidste ting på plads i samtykkende tavshed. Det sner udenfor, ser jeg. "Lommeuld før Rockwool". Glasdøren går op og medarbejderne kommer summende ind. Vi er i gang. (Feltnoter ved Coloplast d. 9-12-2010).

⁴ Googled for sjovt "KI" og fandt denne hjemmeside. Den sætter sjovt nok Kunstgrebs Innovatørens sande identitet i tale (?): <http://www.aw-ki.dk>

At man som KI er klædt på med både forståelse og et sprog for strategisk udviklingsarbejde, jf. de fem Byggesten, samt paletten af (Kunstgrebs) værktøjer, kan være grundlaget for etablering af indledende relationer mellem KI og de projektrelaterede medarbejdere. Ifølge flere af PAL er det på dette grundlag at de første relationer mellem forskellige faglige felter etableres:

”Vi genkender godt de fleste af værktøjerne og udviklingsmodellerne. Værktøjerne er ikke unikke og nye for os. Hvis ikke vi kender dem i forvejen, har vi ikke svært ved at sætte os ind i tænkningen. Det er jo noget vi qua vores faglighed er vant til. (...) Det bedste ved modellerne er, at vi har et fælles grundlag at mødes på. Vi kan forstå hinanden (B1: 5;22-6;58)”. Se også (B3: 7;34-8;28) (B4: 16;00-17;54) (B2:45;08-45;13)

”Pludseligt stod han der og var bare totalt godt forberedt med powerpoint og det hele... og så var bolden i spil. At han havde denne faglige proces- og projektforståelse tog virkelig fusen på os. Det havde vi ikke forventet af en kunstner (B6: 3;09-3;49)”.

Enhver af KI'erne beskriver hvordan byggestenene og de lærte værktøjer har været til stor nytte for etablering af relationer og for at sætte processen i projekterne i gang ude i virksomhederne. Anvendelse og valg af værktøjer i praksis knyttes af KI til eksisterende kompetencer, eksempelvis egne pædagogiske færdigheder, tekniske kunstneriske færdigheder, værktøjer fra andre proceskonsulent uddannelser etc. Samt menneskelige erfaringer, som eksempelvis samarbejde, had/ kærlighed, almen livserfaring etc.:

”At have de her forskellige værktøjer, altså Disney-modellen, U-modellen og Sandwich-modellen med i rygsækken, gør, at jeg tør stille mig op i de her rum og arbejde. Det gør jo også, at man har en faglighed at forholde sig til, hvis der skulle komme modstand eller et enkelt raseriudbrud fra en medarbejder undervejs. Jeg synes, at jeg er klædt på. Jeg er ikke bange for den fremmedhed, jeg møder (A6: 13;30-14;27)”. Se også (A2: 10;05-10;17) (A1: 6;31- 7;01)”.

”Det er godt og nødvendigt at have nogle modeller, øvelser og lege at gribe til ude i organisationerne, tror jeg. Der er ofte så meget konkurrence, og ”se hvor dygtig jeg er”, mellem medarbejderne. Det handler meget om at retfærdiggøre sig selv. Det gør ligesom noget ved det fysiske rum, som jeg ikke synes er specielt lækkert... Det kan godt være ret kaotisk. Det kan være så hektisk... Men med legene er vi tilbage på bølgelængde, og med modellerne er vi tilbage i strategien med nogle faste rammer for det mål, vi har sat os. (...) For mig har det der med at bruge værktøjerne været et spørgsmål om at tage og anvende de af modellerne, jeg godt kunne genkende fra mit eget liv. Dels som kunstner men især som menneske. De steder, hvor jeg synes, at der har været noget i værktøjerne, der passede på mig som person, der har jeg skudt lidt mere krudt efter at sætte mig ind i stoffet... Altså det er slet ikke alle værktøjerne, jeg har taget i brug overhovedet, kun dem jeg fornemmede samlede mine andre kompetencer. De værktøjer der passer til min virkelighed. Jeg tror, at det er mine menneskelige erfaringer, der gør, at jeg har kunnet sortere lidt i det hele, måske nærmest pr. intuition”. (A4: 23;02-33;51). Se også (A1: 51;43-56;06).

De 5 byggesten og diverse værktøjer synes at have en vigtig funktion for etablering af faglige og menneskelige relationer ude i virksomhederne.

Endvidere fortælles der om, hvordan man eksempelvis kan anvende processtrategien til at sætte rammer i form af estimerede proces-stadier for undersøgelsen af det nye, der er målet for de fleste virksomhedsprojekter (B6: 22;03-23;36) (A3: 20;51: 26;07). At sætte rammer for de forskellige processtadier⁵ har desuden den fordel, at det kan anspore medarbejderne til at blive i forberedelsen og undersøgelsen af det nye, som de ikke ved, hvad er. Denne del af processen kan være tålmodighedsudfordrende og tidskrævende (B2: 7:50-10:19 + 11;39-11;55). Lege og øvelser til at blive i undersøgelsen kan derfor tænde nysgerrigheden, så det ganske enkelt føles lettere at fordybe sig og sparre med andres kompetencer i undersøgelsesprocessen (B1: 6;35-7;04) (B1: 30;42-32;50) (B6: 57;45-58;09)⁶.

I tråd med denne tålmodighedspraksis kommer næste niveau af forberedelsen, der gælder det mere fokuskrævende og forandringsorienterede procesarbejde. Det bliver af KI beskrevet som *indfølingspraksis*. Et forberedelsesniveau som umiddelbart kan sammenlignes med et musisk sammenspil. Dette kan opstå i forbindelse med praktisering af værktøjerne, der videre kan føre til indføling og mellemmenneskelig tilstedeværelse. Dette forberedelses- og processtadie blev af KI sammenlignet med madlavning i en wok. Denne forklaring opstod under vores samtale om ligheder i procesarbejde hhv. som KI vs. kunstner:

"Minder din måde at arbejde som KI om din måde at arbejde på som kunstner"?

"Ja, nu du nævner det... det har jeg ikke som sådan tænkt på før. For det, der skal til som musiker, ud over at øve sig på sit instrument, er, at man også spiller sammen med sit band. Det er en af forudsætningerne for at give koncerter eller gå i studiet og indspille og udgive en plade. En øvelse af 5 timers varighed vil i mit orkester i hvert fald bestå af 2-3 times snak og 2-3 timers spil. Ofte vægtes mere mod snak end på spil. For jo flere ting, vi har fået snakket om... generelle problemer og "hvordan går det der hjemme osv.", jo mere klarhed vil der være i øvelsen. Jo mere præcist og hurtigt kommer vi materialet igennem. Den indføling bringer folk tilstede i det "nu", der nu engang er. Det bringer også en forståelse for, hvor de andre nu engang er, eller hvorfor de netop ikke er så meget tilstede i deres spil. Eller også

⁵ Processtadier er det tidsrum, hvor der opereres med eksempelvis procesværktøjer som jeg refererer til i de indledende feltnoter. I det indledende citat beskrives det hvordan et processtadie kan forberedes. De forskellige rekvisitter og kvadratet på gulvet skulle følgende facilitere det at arbejde i et processtadie. KI satte rammen for en station eller et processtadie, hvor de sammen med medarbejderne diskuterede samtidig med at de bevægede sig rundt i f.eks. de forskellige koordinatfelter, der var tapet op gulvet. Herved blev processtadiet situeret via forskellige fysiske øvelser (se indledende feltnoter ved Coloplast).

⁶ Der findes dog eksempler på modsatte svar hos PAL, hvor de legende øvelser nærmest virkede patetiske og trættende på medarbejderne. Her holdt man ud med værktøjerne pga. visheden om at være med i et skoleprojekt. Disse svar er dog ikke misvisende i forhold til effekten af procesværktøjerne, da tillid og nysgerrighed til undersøgelsen har indfundet sig på et senere tidspunkt i disse virksomhedsforløb, bl.a. som følge af det indledende og mødige undersøgelsesarbejde (B2: 7;50-8;00 + 11;00-29;00) (24;50-24;57).

hvordan man kan hjælpe dem ind i den frihed, det er at spille sammen. Så kort fortalt så starter vores øvelse altid med det, vi kalder at "lyve og prale," small-talk i enorm lang tid, og når vi så går ind, så spiller vi. Det hænder, at vi kun spiller 1 time, selv om vi har været i studiet i 7. Men vi har fået indspillet enormt meget i den ene time. Processen minder om det at lave wok-mad forstået på den måde, at ved wok-mad er der lang tids forberedelse. At skære alle grøntsagerne i den rigtige facon, osv., osv., osv., og så ned i wokken og så; "Thschhh"... Så er det færdigt meget hurtigt. Men den indledende praksis med indføling, det tager lang tid".

"Gælder det samme når du skal i "spil" med medarbejderne her i virksomheden"?

"Ja, ellers kan jeg og den anden KI slet ikke komme i gang med nogen som helst proces ... Det handler om indfølingspraksis. At give sig tid til at stille en masse spørgsmål og tid til at komme ned i kroppen" (A5: 15;00-16;49).

Der synes således at være ligheder mellem procesarbejdet som kunstner og KI.

1.2 Kropslighed og fællesskab

At KI går foran i forberedelsen af forandringsprocessen med sin indfølingspraksis, en særlig parathed for at søge mellemmenneskelige relationer, en rummelighed som fordrer kollektiv tilstedeværelse med krop og sind, omtales op til flere steder af både KI og PAL (A2: 25;30-26;30) (A4: 54;00-55) (B1: 17;04- 17;31) (B3: 11;20-13;00) (B7: 5;01-6;20 + 8;40-10;30 + 24;00-24;50). Denne kompetence under forandringsledelse omtales af B6 som KI's stærkeste træk (B6: 59;27-59;31). Den proces beskrives også af eksempelvis B2 som præget af, at hun og de andre medarbejder til sammenligning med KI havde meget forskellige tilgange til at lave *wok-mad*, altså at opnå nærvær i krop og sind før handling. Det beskrives endog, hvordan man som projektgruppe nogle gange fik nok af praktisk indføling og kropsligt arbejde, da dette kunne virke enten trættende eller direkte grænseoverskridende:

..."Altså upassende med fysiske forstyrrelser, kedsomhed eller et: Nu er det simpelthen for langt ude" (B2: 16;27-16;32)!

B2 gør dog senere rede for, at det at KI brugte meget tid, variation og til tider gentagelse af forskellige lege og fysiske øvelser var grundlaget for, at der over tid opstod en fælles tilstedeværelse og tillid til KI's form for at praktisere indføling til det fælles procesarbejde. Tilliden blev i gruppen med tiden til en dynamisk energi. Som B2 beskriver det, så kom den tillid som følge af den ægthed og troværdighed, KI viste over for sig selv og gennem sit vedholdende fokus i arbejdet. Dette stemmer også

overens med KI's egne udtalelser om, hvad der er det vigtigste for at facilitere en åbenhed under f.eks. en workshop: "*Ærlighed*" (14;02-14;04).

B2 uddyber endvidere, at ægtheden og troværdigheden har forbindelse med KI's kropslighed. En væren, der tydeliggøres gennem evnen til at praktisere sansning gennem øvelser med gruppen:

"Det er noget med at gå fra tankeprocesser til brug af andre sanser. Hvis man skulle karikere det lidt, så er det noget med at arbejde fra hjertet eller frem for alt et mere organisk sted. (...). Det er ikke kun den mentale proces, der er i spil men nok så meget andet kropsligt, sanseligt, når KI tager styringen. Jeg vil kalde det et mere nuanceret procesarbejde. (...) Denne tilgang til at arbejde aktivt med sanserne, det prøver andre konsulenter også at opnå, men i og med at KI bragte alle de her lege og forskellige former ind, og er sådan en kropslig en selv, eller en som arbejder på den der måde... så kom det sanselige for vores vedkommende også meget mere i spil" (B2: 26;42-28;50).

KI's ægthed og troværdighed manifesteres bl.a. gennem et klart kropssprog. Gennem en tydelig fysisk formidling af, hvordan gruppen kan arbejde praktisk med deres egen sansning i undersøgelsen af det nye. Denne kropslige klarhed skaber tillid i gruppen til den kollektive præstation og skaber plads for, at de andres sanselighed også bringes i spil (23;57-29;10). Se også (A5: 28;01-28;34) (A2: 26;00-27;00) (B3: 40;12-41;02. B7 understreger nøjagtigt samme aspekt i sin henvisning til, at KI bruger sig selv som instrument. Er KI i stand til at skabe tid og plads til, at der bliver lyttet til det skeende, da kommer stilheden listende. Stilheden skaber klangbund for resonansen i gruppen, og da sættes noget emotionelt i svingning, som flytter alle de medvirkende i en ny retning (B7: 17;10-21;20). B6 mener, at denne svingning "*skaber plads til den store fortælling*" (B6: 11;34-11;37). KI møder sine "medspillere" lige der, hvor de er, og synes ikke at tænke på, hvor de bør være, og hvor de skal hen (B2: 11;09-13;00). Dette har en anerkendende effekt på medarbejderne, der gør dem nærværende for sig selv og med andre. Se også (A5: 14;00-15;00). B6 beskriver det endvidere som et kropsligt og følelsesmæssigt nærvær, der opstår i arbejdsgruppen, faciliteret af KI:

"KI rører noget i os, vores følelser, og det skaber nærvær. Men det handler om at være "in touch", på bølgelængde med arbejdsgruppen. Ellers springer kæden af, og så er det bare performance, uden at vi rykker noget som helst sammen. Tit når kunstnere udtrykker sig, så er det jo noget, der påvirker folks følelser eller sind. Kan dette bringes med i den udviklingsproces, vi samarbejder om, så får vi som team også bragt noget følelsesmæssigt og kropsligt i spil. Vi bliver alle meget nærværende. Kan man oversætte sin kunstneriske evne til at bringe noget på spil i de her processer, som vores KI kunne, så er man inde og pille ved noget vigtigt, som eksempelvis embedsmænd ikke så let har tilgang til finde ind til på arbejdet" (B7: 5;11-8;00).

Når KI kan facilitere kropnærvær, indføling, sansning i en gruppeundersøgelse af noget nyt, bliver det flere steder i datamaterialet sammenlignet med forberedelsen af en rejse mod noget nyt. Her er KI *rejseseleder* og bruger sin kunstneriske procesforståelse, menneskelige integritet og livserfaring til at lede teamet mod nye erkendelser og mulige opfindelser (B2: 17;00-19;43) (B7: 12;00-14;30) (A4: 54;00-55;07).

Dette leder os til næste analysetema, hvor vi skal starte med at se nærmere på, hvordan KI under undersøgelsen sammen med medarbejderne kan agere som rejseseleder. Fra dette perspektiv skal det uddybes, hvordan KI anvender sin kunstneriske procesforståelse i praksis i et fremmed erhvervsfelt.

2 Kunstneren

I dette afsnit skal vi se nærmere på, hvordan KI praktiserer og formidler sin kunstneriske færdigheder under forskellige stadier af inventionsprocesser i virksomhederne. Hvordan der med disse færdigheder, jf. forrige analysetema, kan sættes nyttige rammer for en undersøgelse. Vigtigheden af den kropslige autenticitet, samt hvordan indfølingspraksis fungerer under et udviklingsarbejde, skal også belyses. Et ståsted hvor KI er direktør i eget liv.

2.1 Den rejsende

Workshoppen afledes pludseligt af medarbejdernes spontane fortælling om, hvordan KI i begyndelsen af deres samarbejde tog dem igennem en dag, hvor de rejste rundt mellem forskellige destinationer. "Rejsen blev for os et billede på den kreative proces, som vi nu går igennem", udbryder en af medarbejderne ivrigt. De fortæller om, hvordan rejsen bød på bl.a. forskellige mødesteder ude i naturen. "Det var en rejse til eller mellem forskellige fysiske rum", pointerer KI under deres genfortælling. De forskellige metaforer for "proces rum" bød på temaer som: Fælles morgenmad, en køretur ud til en destination i naturen, sejltur på Roskilde Fjord, at samle naturgenstande til et artefakt – et totem der skulle kreeres på en destination (artefaktet skulle være genstand for en fortælling fra deres eget liv), meditation og selyfortælling omkring et bål, lækker frokost, en køretur til en anden destination ved en kirke, ophold i kirken med fokus på at være opmærksom på de ideer, der kom til en, efterfølgende ide-udveksling, med fokus på at lytte til hinanden, metodeundervisning i, hvordan man under en improvisation eller brainstorm ikke siger "nej", men "ja og" ..., workshop med brainstorm omkring, hvordan man kan indsamle data om visdom i en organisation etc.

Under fortællingen, hvor KI stort set ikke afbrød en eneste gang, fortælles der, hvordan KI på den aktivitetskomprimerede rejsedag også havde overskud til at rumme dem hver især. Det, at der havde været tid og nogle trygge rammer til at praktisere mod, havde givet dem en tillid til at blive i processen. En ro og et mod til at fordybe sig, uden at blive ramt af egne fordomme om betydningen af det de lavede. Som en af dem sagde: "At nedbryde sine fordomme gør, at jeg føler mig både fri og tryk". (Feltnoter ved Skat d. 26-10-2010).

Som ovenstående uddrag belyser, har KI forsøgt at sætte den kreative proces i spil ved at arrangere en heldags rejse med sin gruppe af medarbejdere. En heldagsrejse med en masse aktivitetsstationer, der samlet set kom til at fungere som metaforer for processtadier i en inventionsproces. Derved får KI præsenteret, hvad den kunstneriske proces går ud på for sine temporale kollegaer. Effekten af denne oplevelse beskrives af B6 således:

At vi besluttede os til at tage på denne rejse, betød for os en overgivelse til, at nu havde KI fået styringen i forhold til at lede processen. Herved fik vi også lov til at opleve, at der var en rød tråd i forhold til oplevelserne på dagen. En rød tråd vi i hver fald ikke selv ville have kunnet opfinde, hvis vi havde overtaget styringen. Vi kom virkelig på bølgelængde med hinanden, både ved den ro, der var omkring samtalerne, og ved den kontakt vi fik gennem stilheden. Han gav os en oplevelse, man sjældent får i sit liv eller arbejdsliv. (...). Det, som denne rejsedag gav os, var, at vi fik det her store sus i maven. Vi fandt, at der er en større fortælling i den opgave, som vi ellers prøver at løse. Den havde vi ligesom ikke fundet selv. Han bragte os ind i et forløb, hvor vi simpelthen fik et større perspektiv. (...). Med den ro han praktiserer, rammer han et system hos os, der ellers kører i et højt tempo... Et system der handler om at springe hastigt fra problemstilling til løsning. Her trækker han os ned i tempo så vi får sansningen med i spil. Den her ro tror jeg kan hænge sammen med at være kunstner, hvor man kan have nogle arbejdsprocesser, der trækker nogle stik ud og sætter andre i... Jeg tror, det er en måde at arbejde med inspirationen på, noget med at skifte mellem forskellige rum (B6: 2;55-9;29).

Med B6's udtalelser, samt pointer fra forrige analyseafsnit om den kunstneriske konsulent på arbejde, samler der sig nogle kendetegnene karaktertræk af den vellykkede kunstneriske procespraksis i et fremmed erhvervsfelt:

- Kunstneren kan som rejseguide, enten illustreret gennem en heldagsrejse eller ved det daglige arbejde med eksempelvis workshops eller anden mødepraksis, situere nogle oplevelser, med andre ord processtadier. Formålet med disse "rum" er at etablere nogle rammer for en undersøgelse af noget nyt, eksempelvis nye ideer, perspektiver mv. (eksemplificeret med bl.a. citat af A4, side 8 samt B7, side 12).
- Fordybelsen ved disse oplevelser beror på tålmodighed og en nærmest kropslig lytten. KI går foran her ved ægthed og tillid til egen kropslighed og sansning (eksemplificeret med bl.a. citat af B2, side 10-11)
- Kunstneren kan i mødet også føle sig frem og mærke den anden (de andre i gruppen). Dette er beskrevet som *indfølingspraksis* før et sammenspil, en særlig parathed for at søge mellem menneskelige relationer. Det kan skabe en tillidsfuld kollektiv tilstedeværelse i en gruppe, hvor der samarbejdes fra den enkeltes sansning og sind. Dette kan give grundlag for en gruppeundersøgelse med resonans. I praksis kan det fungere ved, at kunstneren allokerer tid og plads til, at der bliver lyttet med hele kroppen, og der bringes stilhed i "rummet". Kunstneren må gå foran for at facilitere åbenhed, der kan sætte de tilstedeværendes følelser i svingning. Der skabes resonans i gruppen. Denne bevægelse i en ny retning kan flytte gruppens fokus til en konkret opgaves problemstilling. Der kan åbnes for den store fortælling. Der kan vise sig et

andet perspektiv. (eksemplificeret med bl.a. citat af B7, siden 12, A5, side 9-10, B2, side 11 samt B67 side 11).

Disse pointer kan forstærkes af en meget fin og sigende beskrivelse af den kunstneriske procespraksis. Det gælder B3's beskrivelse af kunstnerens eller med rette KI's⁷ evne til at etablere *opmærksomhedsfelter* sammen med medarbejderne, når der faciliteres et kropsligt og følelsesmæssigt nærvær under workshops i arbejdsgruppen:

”Det er en form for opmærksomhed, de praktiserer. (...). En opmærksomhed der opstår som følge af de øvelser, de laver med os. Disse øvelser har muligvis ikke et mål i sig selv, jeg er ikke sikker... Men hvad de (*øvelserne og KI*) bringer os, og den tilstedeværelse, det giver, er helt sikkert anderledes, end når vi samarbejder med andre typer af konsulenter. KI etablerer et opmærksomhedsfelt i rummet. På en eller anden måde organiseres der i dette opmærksomhedsfelt en måde at dele og opleve noget nyt” (B3: 38;16-41;10).

Som kunstner kan man have en kropslig og åndelig erfaring med, hvad det vil sige at være på bølgelængde med sit medie og sine medspillere. Kan kunstneren overføre denne erfaring til sin praksis med at etablere opmærksomhedsfelter for indføling, sansning og det at dele og formidle det, som registreres, da er der tale om at facilitere en kollektiv kunstnerisk praksis mellem mennesker i et erhvervsfelt⁸. Kunstneren faciliterer her en oprigtig åndelig bølgelængde mellem medspillerne, *et kunstgreb om forandringsprocessen*.

2.2 Direktøren med ”2 x Æ”

De beskrevne processtadier eller ”rum”, hvorfra KI faciliterer processen, har et mangfoldigt væld af navne i datamaterialet. Der bliver eksempelvis talt om rum eller stadier som ”sensing” (A3: 13;04-15;00), ”prototyping” (B6: 43;55-43;59 + feltnoter fra Skat, d. 26-10 og 5-11-2010), ”pausen⁹” (B7: 9;24-10;00 + B4:28:10-29:40 + A4: 52;40-54;00 + A1: 11;56-13;10) etc. Det formodes at alle disse navne leder tilbage til

⁷ Lad os her gå tilbage til betegnelsen KI for at påminde, hvad betegnelsen KI står for. Næmlig en kunstner der arbejder med at facilitere forandringsprocesser i forbindelse med et inventions og muligvis innovations forløb. Deraf navnet *en Kunstgrebs Innovatør* (KI).

⁸ Det er afslutningen af interview med A3 et levende eksempel på...

⁹ Et stærkt proces stadie hvor der kan registres noget nyt under aktiv venten. ”Noget kommer til mig, jeg leder ikke. (...). Jeg tillader et rum for adspredelse” (A4: 54;00-55;00).

begreber i anvendte procesmodeller, gennemgået på den teoretiske del af Kunstgrebsuddannelsen.

Navne eller ikke-navne, procesmodeller eller freestyle, så er det væsentligt at fremdrage, hvad der i datamaterialet fremstår som skelsættende for at KI lykkes i rollen som facilitator eller leder af forandringsprocesser i de forskellige processtadier. Det skal følgende gøres på opsummerende vis i punktform¹⁰:

- Den beskrevne ærlighed og ægthed bør være tilstede.
- At der hersker mod til at trække stikket ud, det vil bl.a. sige at kunne skabe ro og fokus i undersøgelsen. Dertil evnen til at kunne vise, hvordan man arbejder med sin inspiration. Det kræver frem for alt, at er KI er bevidst om egne motivations- og inspirationskilder (som B7 taler om i indledningen til nærværende analysetema).
- At man er i stand til at praktisere og formidle den stemthed, der bør gøre sig gældende under de forskellige proces stadier. Eksempelvis hvordan man forventer aktivitet i pausen, som eksempelvis A4 og A5 lykkedes med i deres virksomhedspraktik (se B6: 28;41-33;20 + B5: 21;00-24;00). En aktiv venten i en usikker situation, hvor noget kan registreres under et afgræst tidsrum med adspredelse. Pausen er tidsrummet efter bevægelsen eller en handling, hvor man kan høste en reaktion. (se fodnote 9).

Disse punkter kan anses som kunstneriske kapaciteter hos KI. For at disse kan blive virksomme, må KI træde i karakter som *direktør i eget liv*, som A5 beskriver det.

”Direktør med 2 x Æ”, som står for direktør med *ærlighed & ægthed*, som tidligere belyst:

”Jeg har arbejdet meget med at finde ind til autenticiteten, i det jeg gør. At der er ægthed bag mine handlinger. Jeg skelner hele tiden mellem, hvad jeg bør gøre, hvad jeg skal gøre, og hvad jeg vil gøre. Jeg er direktør i mit eget liv! Når jeg er klar omkring disse valg, så tror jeg også, at jeg kan inspirere andre folk til at træffe valg om, hvad de især vil gøre. At inspirere dem til at spørge: ”Er det jeg laver det rigtige for mig?”. (...). Det handler om at tage ejerskab for det man gør” (A5:23;54-28;30).

At være direktør i eget liv er uden tvivl noget der kan bringe den enkelte tættere på autenticiteten i en kunstnerisk praksis. Et afklaret forhold til direktørrollen er måske netop det, der skal til, for at de kunstneriske kapaciteter også kan blive virksomme i rollen som KI, så KI kan være med til at kalde på ægtheden hos medarbejderne. Det

¹⁰ Punkterne er på ingen måde de eneste der kunne stilles op. Kun hvad forfatterens kunne udlede af data på nuværende analysetrin.

er der flere indicier på, for som tidligere ansporet, så afhænger KI's succes bl.a. af et afklaret forhold til egen integritet og livserfaring. Dette aspekt skal vi se nærmere på i sidste analysetema.

3 Kunstgrebs Innovatøren

I dette afsnit præsenteres KI fortrinsvis gennem evnen til at arbejde med den praksisnære intuition og den beskrevne indfølelsespraksis. Sluttelig beskrives det, hvordan disse forhold kan give KI autoritet som *spejlhold*.

Det er ved at være sidst på dagen. Medarbejderne står og joker med, hvordan deres kollegaer med lettere sarkastiske miner plejer at spørge dem, hvad de egentligt laver, når de eksempelvis kravler rundt på alle fire i en Kunstgrebs workshop, der er trukket ud i virksomhedens vandrehal? (...). "Så er det jeg svarer": "Vi laver alt det, I andre ikke render rundt og laver" (Feltnoter fra Brüel og Kjær d. 16-11-2010).

3.1 Mennesket

At være direktør i eget liv kan bringe mennesket frem i rollen som KI. Det er tilsyneladende også det, der tjener KI bedst under eksempelvis procesledelse, hvor der skal jongleres med noget så instrumentelt som værktøjer og strategiske procesmodeller (A4:23;00-28;50). Det er måske i høj grad det, der afgør succeskriteriet, når man jf. ovenstående citat dirigerer sin gruppe af medarbejdere ned på alle fire i virksomhedens vandrehal. At have mennesket med i rollen som KI, beskrives af B7 som det at være i overensstemmelse med egen livserfaring, samt det at kunne handle ud fra intuition. Disse to aspekter har væsentlig betydning for at lykkes med projektledelse som KI:

Når man kan bringe nærhed i procesarbejdet, så har man også kontakt til medarbejderne. Godt begyndt er halvt fuldendt, som man siger. Det kommer her til udtryk som en evne til kunne læse organisationen og de folk, som er her. At investere den tid det tager at lære organisationen at kende. (...) Det handler om den her evne til at lave relationer mellem mennesker. Det har nok ikke så meget med at være kunstner at gøre, nok mere om ens menneskelige kundskaber i det hele taget. (...). For mig at se er det alder og den menneskelige integritet, det kommer an på. Det er det, der skyldes grebet. Det, der gør om man har en vej ind til andre mennesker, så man kan få dem med i processen (B7: 14;00-21;40).

Lignende argumenter ses hos eksempelvis B5, der mener, at det er en stor force hos KI, hvis livserfaringer, og det at handle ud fra sin intuition, også kan kobles til et højt niveau af sociale kompetencer (B5: 55;07-55;45). Flere steder er KI'erne så radikale,

at de mener, at det er livserfaring og kendskabet til et ”MIG”, der er udslagsgivende for at proceslede eller facilitere med succes:

Når jeg skal lede eller facilitere et procesforløb, så bruger jeg hverken konsulenten eller kunstneren. Så bruger jeg helt klart MIG. (...) Det er jo ud fra en betragtning om, at jeg er et helt almindeligt menneske, så det jeg kan føle, det kan andre mennesker måske også føle, ik... Jeg kører helt klart på, hvad min intuition siger mig. Jeg er med tiden blevet bedre til at føle (*registrere*), hvad jeg dybest set kan mærke. Da jeg var yngre var jeg tilbøjelig til at ignorere det, selv om jeg godt kunne mærke det. Min erfaring siger mig nu, at jeg skal blive ved med at mærke min mavefornemmelse. Jeg stoler meget på min intuition. Det er ikke nok at lytte til det, der siges, jeg skal også kunne mærke en kemi gennem tilstedeværelse hos den anden. Jeg skal kunne se folk i øjnene og mærke, at det de siger og gør er sandt. Jeg tror at alt det her hænger sammen med empati og det at være til stede i nuet. Det hænger sammen med menneskekendskab og alder.

Intuitionen, tilstedeværelse i nuet og empatien, er de egenskaber, der forener konsulenten og kunstneren til KI?

Måske... Det er i hvert fald noget med at finde ind til sig selv, når man skal arbejde med andre mennesker (A4: 38;21-45;00). Se også (A6: 40;07-40;52) (A2: 30;00-30;35).

At lykkes som KI beskrives således som betinget af, at kunne finde ind til sig selv, før man kan finde og mærke andre. En nødvendig kemi der bringer ægthed og bølgelænge mellem deltagerne, så der kan ledes og faciliteres i undersøgelsen af noget nyt. ”*Det er et møde, der bærer præg af at være på lige linje med mennesket bag funktionen*”, som B5 så klokkerent udtrykker det.

Opskriften på at kunne facilitere et sådant møde under det, der for KI må betegnes som ukendte himmelstrøg, beskrives meget fint af A1, idet der tales om at navigere efter *en praktisk intuition*. En egenskab, der måske forener de ovenstående beskrivelser af Konsulenten og Kunstneren i funktionen som KI:

”Intuitionen kommer, når man møder sig selv som menneske. At møde mennesket i sig selv har for mig været en form for konfrontation, der er kommet gennem praksis med mit kunstneriske håndværk... I mit arbejde er det nu blevet en form for praksisnær intuition. En evne jeg bruger til at sanse, hvad jeg mærker og hvad der sker mellem mennesker. At bruge denne evne føles risikofyldt, da det er et ret så sårbart sted at stå, da man tager indtryk meget åbent ind her. Men jeg synes, at jeg gennem erfaringer med mit arbejde som skuespiller har lært at kunne lukke ned for min åbenhed, når det bliver nødvendigt. Jeg tror, det er en måde at beskytte sig selv på, samtidig med at man sanser andre mennesker”.

”Bruger du din praksisnære intuition, når du er på arbejde som KI?”

”Ja, det syntes jeg... ”(A1: 33;00-41;00).

A1 præsenterer os her for den praktiske intuition. En evne til at registrere hvad der sanses. Denne evne har KI fået et praktisk eller professionelt forhold til gennem selvkonfrontation i sit kunstneriske arbejde. Den praktiske intuition føles også selvbeskyttende. Måske er det i virkeligheden KI’s integritet, der er blevet forstærket

gennem den kunstneriske praksis. For ikke at rode begreberne sammen skal det lige opridses, hvad der tidligere er skrevet om *indfølingspraksis*. For hvad er nu forskellen? Den praktiske intuition er jf. ovenstående evnen til at sanse og integrere, hvad man *selv* mærker. A1 beskriver det som intuition der kommer, når man møder mennesket i sig selv. Indfølingspraksis er derimod evnen til at sanse og mærke *andre*, jf. A5. En kapacitet hvorfra man som kunstner kan facilitere en dynamik, der kan opstå i mødet med den anden. Overordnet set er den praktiske intuition at møde menneske i selv, før man med indfølingspraksis møder den anden, fordi man kan rumme den anden.

At man som KI kan betjene sig af sin praksisnære intuition forbindes af A6 endvidere med det, der allerede er beskrevet som etableringen af opmærksomhedsfelter. At man pr. intuition er koncentreret opmærksom på at facilitere det skeende, hvor der søges at forløse noget (A6: 29;32-31;00). Se også (B1:16-18;10). Det leder os til sidste trin i analysen.

3.2 Spejlholderen

Det er blevet beskrevet, hvordan KI, bl.a. med indfølingspraksis og med den praktiske intuition, hvor man konkluderende set, ud fra sin integritet, sanser andre mennesker fra et ”Mig”, kan facilitere eller lede en gruppe af medarbejdere i en inventionsproces. En inventionsproces hvor mennesket mødes fri af funktion og på lige linje, jf. ovenstående citat af B5. Flere steder bliver denne bevægelse beskrevet, som at KI forløser noget (A6: 30;13-30;50) (59;20-1,04;21) (A4: 01;15-14;50) (A5: 28;00-35;00) (B1:16-18;10). B2 beskriver det som at facilitere en forløsning af nye og mere klare perspektiver eller opfindelser af det, der allerede eksisterer:

”Hun formåede at vise os det, som vi andre kan være for pæne til at nuancere nogle gange. På den måde var hun nogen gange som et omverdensspejl for os, og det gjorde hun rigtigt troværdigt og på en meget ordentlig måde. Så vi fik altså sådan en ekstern samarbejdspartner ind i dialogen, som vi kunne spille bold med og som turde vise os spejlbilledet af de ting, vi ikke vil eller kan se. Det vi ikke kan italesætte, som ellers kan blive genstand for en anden eller ny dialog. (...). En dialog som sætter ord på, hvordan det også kan opleves, hvordan det også kan tænkes” (B2: 23;57-25;15).

KI kan, når troværdighed og tillid er etableret, når det er klart, at KI er ”Direktør med 2 x Æ” i eget liv, få tildelt autoriteten til at holde spejlet op for gruppen af medarbejdere, der ønsker at se fremtidens perspektiver. Denne seance beror som beskrevet på mødet mellem mennesker, der er på lige linje og frie af professionelle funktioner.

Det er fristende at kaste lidt stjernestøv over B2's beskrivelse af KI som spejlholder ved at henvise til Leonard Cohen's meget smukke sang om en anden spejlholder: "Suzanne". Lad os afrunde med at gå til slutningen af sangen, der handler om et spirituelt møde mellem to mennesker¹¹:

Now Suzanne takes your hand
And she leads you to the river
She is wearing rags and feathers
From Salvation Army counters
And the sun pours down like honey
On our lady of the harbour
And she shows you where to look
Among the garbage and the flowers
There are heroes in the seaweed
There are children in the morning
They are leaning out for love
And they will lean that way forever
While Suzanne holds the mirror

And you want to travel with her
And you want to travel blind
And you know that you can trust her
For she's touched your perfect body with her mind¹².

¹¹ "The story of Suzanne". Link: <http://www.leonardcohenfiles.com/verdal.html>

¹² Cohen, Leonard 1967: Songs of Leonard Cohen. *Suzanne*

Konklusion

KI er nu blevet belyst gennem indledende tematisering af Kunstgrebs konsulenten og Kunstneren, for da at kunne samle sig i en præcisering af Kunstgrebs Innovatøren; KI. Det er nu hensigten at afklare den idealtypiske KI.

KI kan etablere sit faglige fodfæste i erhvervslivets organisationer gennem bl.a. kendskab til De Fem Byggesten, værktøjerne og diverse procesmodeller. Dele af teorien, der kan sættes i relation til egne kompetencer og livserfaring, kan facilitere faglige og mellemmenneskelige relationer i en lokale arbejdsgruppe. Disse relationer kan gå forud for det at være på bølgelængde under et forestående udviklingsarbejde, der i sagens natur betyder at bevæge sig ud på usikker grund. At være på bølgelængde i denne proces er blevet forklaret som at opnå en indbyrdes kontakt, der kalder på mennesket bag hierarkiske eller faglige funktioner. Fra denne overensstemmelse kan KI via byggestenene og værktøjerne sætte sin kunstneriske proceserfaring i spil. Her kan relevante processtadier i høj grad iværksættes stærkt af KI, grundet egen erfaring med praktisk handlen under udviklingsprocesser. Gennem KI's kropslige parathed, sansmæssige opmærksomhed, der i arbejdsgruppen kan opleves som en kropslig måde at lytte på, forstærkes kommunikationen i gruppen. Der opstår i denne bevægelse tryghed, ro og tålmodighed til kollektiv sansning og fordybelse i undersøgelsen. KI kan her facilitere et opmærksomhedsfelt, et kunstgreb om forandringsprocessen, der fungerer som en kollektiv kunstnerisk praksis mellem mennesker i et industrielt erhvervsfelt. Autenticiteten, og dermed succeskriteriet for at det lykkes med den kunstneriske procespraksis, forstærkes, når KI også udstråler og agerer lederskab i eget liv. Det er her autoriteten vindes, så KI gennem processen kan organisere *en form* for at dele og opleve det nye, hvor KI facilitere det skeende som spejlet, hvorigennem medarbejderne kan skue og forløse fremtidens muligheder.

KI og medarbejdernes succes med inventionsopgaven beror først som sidst på KI's praktiske intuition og indfølelsespraksis, hvor man ud fra integriteten sanser andre mennesker gennem et "Mig". Først der kan byggesten, værktøjer og kunstneriske kompetencer etablere mødet forud for forandringer.