

Blues og Lederskab - from Good to Great

Verdibasert og skaperkraftig ledelse

Sletterød, Niels Arvid; Myhren, Rune; Kirkeby, Ole Fogh

Document Version

Final published version

Publication date:

2015

License

CC BY-NC-ND

Citation for published version (APA):

Sletterød, N. A., Myhren, R., & Kirkeby, O. F. (2015). *Blues og Lederskab - from Good to Great: Verdibasert og skaperkraftig ledelse*. Trøndelag Forskning og Utvikling.

[Link to publication in CBS Research Portal](#)

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us (research.lib@cbs.dk) providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Download date: 04. Jul. 2025

Vår menneskelige skaperkraft er nøkkelen til verdiskaping, innovasjon og konkurransekraft. Derfor trenger alle ledere å forstå seg på å være et skapende menneske.

Blues gir et perspektiv på det skapendes kår i virksomheter. Bluesbandet er et godt eksempel på klok ledelse av skapende arbeidsfellesskap.

Bluesen avdekker hvordan det står til med oss og om våre verdier blir gjort virkelige i det vi gjør og skaper. Da synet sitter i øret vil bluesen kunne avdekke det skapendes vilkår slik det oppleves og leves ut i virksomheten. Ledere må altså være gode lyttere.

Bluesbandet er et skapende arbeidsfellesskap som fremelsker skapermot og utvikler skaperglede. Stående på kanten av stupet, «the point of no return», har bandet en felles oppgave og skjebne. Alle må gjøre hverandre gode og overgå seg selv i det skapende mesterskapet for å bli konkurransedyktig og etterspurt. Ledelse av det skapende handler om det.

- BLUES OG LEDERSKAP - «FROM GOOD TO GREAT» Skapende og skaperkraftig ledelse

- BLUES OG LEDERSKAP - «FROM GOOD TO GREAT»

Skapende og skaperkraftig ledelse

Niels Arvid Sletterød
Rune Myhren
Ole Fogh Kirkeby



Trøndelag Forskning
og Utvikling
Trøndelag R&D Institute

iMantra
Consulting

CBS DEPARTMENT OF MANAGEMENT,
POLITICS AND PHILOSOPHY
COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL

BLUES OG LEDERSKAP «FROM GOOD TO GREAT»

Verdibasert og skaperkraftig ledelse

Niels Arvid Sletterød

Rune Myhren

Ole Fogh Kirkeby

Trøndelag Forskning og Utvikling, Steinkjer 2015.

ISBN 978-82-7732-220-9

Grafisk formgivning TFoU

Omslag: Jorid Skevik Sletterød, Bille AS v/JaRe-
klame

Trykk og Innbinding – Designtrykk

Utgivelsen av boka er finansiert i sin helhet av Trøn-
delag Forskning og Utvikling (TFoU).

FORORD

Bokprosjektet er initiert og ledet av forskningssjef Sletterød, som også har vært ansvarlig for å utforme en helhetlig og sammenhengende tekst. Prosjektet er i sin helhet finansiert av interne midler fra Trøndelag Forskning og Utvikling.

Boka er ett resultat av et mangeårig samarbeid mellom professor Ole Fogh Kirkeby ved institutt for ledelse, politikk og filosofi (LPF) ved CBS, Rune Myhren (Imantra, Roots Booking, sjef for Tømmerstockfestivalen og gründer av stiftelsen Tømmerstock i Ringsaker) og forskningssjef og seniorforsker Niels Arvid Sletterød ved Trøndelag Forskning og Utvikling (TFoU).

Bokas perspektiv og fokus på klok ledelse av det skapende rommet imellom ansatte og de ansatte og mellom-lederne spesielt, bygger på en sammen-smeltning av forskningsbasert og empirisk kunnskap på innovativ ledelse og bedriftsutvikling, utvikling av en verdibasert ledelsesfilosofi samt konkrete erfaringer fra praktisk bedriftsledelse både på topp og mellomledernivå så vel nasjonalt som internasjonalt.

Vårt konsept bygger på erfaringer som Rune Myhren har gjort seg over mer enn 25 år som bluesmusiker, bandleder, gründer, mellom-leder og toppleder¹ i både store og små bedrifter.

Boka er videre sterkt preget og inspirert av den ledelses- og begivenhetsfilosofi som Ole Fogh Kirkeby har utviklet og presentert via sine mange bøker om ledelse². Den bygger også på en omfattende, kontinuerlig og langvarig empirisk forskning som Sletterød har gjennomført ved TFoU på kreativt skapende ledelse og på betingelser for å utvikle klokt skapende og innovative arbeidsfellesskap.

¹ Rune Myhren var i en periode country manager for Nokia i Norge.

² Se aktuelle referanser til sentral filosofisk ledelseslitteratur forfattet av Kirkeby bakerst i boka.

Dette er annerledes (innovativ) innovasjonsforskning³ enn «mainstream» forskning på feltet, og har genuint utforsket betingelser for konkurransekraftig bedriftsutvikling, ved å sette menneskets kreative kapasiteter i sentrum⁴ med den enkle og banale begrunnelse (som det ikke nødvendigvis er noen eksplisitt og erkjent forståelse for), at all innovasjon er menneskeskapt.

Forskningen har hatt og har hovedfokus på mennesket som genuint kreativt og innovativt skapende, men også på hvilke kritiske arbeidsvilkår som gir kvalitet på nærværet hos de ansatte, og som best forløser skaperkraften i virksomheter og bedrifter. Følgelig er TFoU sin samfunnsvitenskapelige forskning på nærværets betingelser for det skapende mennesket blitt spesielt satt på agendaen, fordi det er den primære og essensielle kilden til den kollektive skaperkraften i virksomheten⁵, det som representerer en fundamental pilar i enhver forretningsmessig konkurransekraft.

Som ledd i denne programforskningen ble det også etablert en intern satsning ved TFoU kalt; *Ekko – senter for inspirasjon, kreativitet og improvisasjon*⁶, som tok utgangspunkt i den såkalte Arts in Business-tradisjonen⁷.

³ Et 7-årig strategisk instituttprogram på innovasjon ved Trøndelag Forskning og Utvikling hovedsakelig finansiert av Norges Forskningsråd og av interne midler fra TFoU selv samt med viktige finansielle bidrag fra både Nord-Trøndelag Fylkeskommune og Innovasjon Norge i Nord-Trøndelag. Programmet hadde tittelen; Mennesket, nettverket og stedets betydning for innovasjon

⁴ Sletterød sin dr. Philos-avhandling; Det skapende mennesket (se under litteratur), utvikler en empirisk basert nærværsfilosofi for det skapende mennesket og for det skapendes betingelser i bedrifter og virksomheter.

⁵ Jevnfør aktuell forskning som Sletterød har gjennomført og som omhandler og gransker nærværets kvalitetsbetingelser for det skapende i kreative og innovative arbeidsfellesskap og arbeidsorganisasjoner.

⁶ Jevnfør Daniel Belgrad; The Culture of spontaneity, Lotte Darsø; Innovation in the making samt Kamoche Pina E Cunha & Vieira Da Cunha; Organizational improvisation.

⁷ Se Sletterød; Framtidsbåten - med kreative næringer som last og destinasjon. En antologi over kunst- og kulturbasert næringsutvikling, kreative møteplasser og skapende arbeidsfellesskap.



Gjennom EKKO fikk TFoU etablert et nært og fruktbart samarbeid med CBS (Institutt for ledelse, politikk og filosofi) og CAL (Center of Art and Leadership ved CBS) begge representert primært ved professor Ole Fogh Kirkeby samt flere av hans kolleger.

Gjennom dette samarbeidet kom vi på sporet av hvordan man kan aktualisere kunstformer og kunstuttrykk på bred basis, herunder musikkformen og stemningen Blues, som både en kritisk-konstruktiv måte å uttrykke seg på, eller som en legitim, troverdig og ærlig måte å fortelle historier som skaper empatiske måter å bli lyttet til og oppriktige måter å bli trodd på. Beretningene blir altså autentiske og legitime måter å uttrykke hvordan man har det og hvordan man skulle ønske situasjonen og vilkårene for det skapende i liv og arbeid hadde vært.

Gjennom det faglige og musikalske samarbeidet mellom Myhren og Sletterød, som begge er bluesmunnsspillere og har lang erfaring fra å spille i bluesband og opptre på festivaler, ble den improvisasjonsbaserte bluesmusikken og bandet gjort til kraftfulle metaforer for å utforske og forstå hva som er de beste betingelser for et klokt og godt skapende, kreativt og improvisatorisk arbeidsfellesskap i bedrifter og virksomheter. Ikke minst ble dette raffinert filosofisk gjennom samarbeidet med Ole Fogh Kirkeby som selv er klassisk

fiolinist. Dette trekant-samarbeidet ble videreutviklet under EKKO i ledelses-utviklingskonseptet; «*Blues in Business – From Good to Great*».

Å orkestrere det skapende arbeidsfellesskapet innebærer i både band og større orkester å legge til rette for samskaping der også publikum (kundene) direkte og i «real time» inkluderes og blir en viktig del av denne prosessen. Det er derfor en vesentlig åpenhet og direkte kontakt mellom de som skaper og de som det skapte er tenkt for, men der publikum aktivt bidrar til det skapte og den skapende prosessen med sine reaksjoner f. eks applaus og tilrop. I samtaler om det skapende⁸ med bluesmusikerne Jan Erik Moe og Kjell Inge Brovoll i duoen; «Jolly Jumper & Big Moe», kom det frem at dersom de ikke klarte å engasjere og berøre sitt publikum til aktivt å respondere på musikken og «performansen», ble det hele bare en jobb som måtte gjøres og ikke en «kreativ happening» der artistene overgikk seg selv i det skapende, dvs. der de klarte å yte det lille ekstra som gjorde konserten til noe spesielt både for dem selv og publikum. Konstruktiv tilbakemelding og adekvat anerkjennelse for det vi gjør og bidrar med inspirerer og motiverer oss mennesker til å overgå oss selv i det skapende mesterskapet. Positiv respons og tilbakemelding pirrer altså skapergledden, det inviterer skapermotet til bords og fyrrer skaperkraften.

Art Tipaldi (se referanser bak i boka) har uttrykt seg meget innsiktsfullt om det som skjer mellom musikerne og publikum når f. eks musikkformen blues uttrykkes i tekst og toner:

Distilled, the blues is «the reals»: It tells about life the way it is; it sums up the entire human condition. Like all art, the blues freely allows personality and life experiences to flow through the music played. Because this music comes from the heart of the player, it always retains a spontaneous, of-the-moment quality. In that way, blues grows from the performer, touches audience members individually, and soothes. As the

⁸ Slike samtaler ble gjennomført med alle typer kunstnere som ledd i skrivingen av Sletterød sin Dr. Philos avhandling i filosofi; *Det skapende Mennesket* og danner et viktig bakteppe for denne boken.

simple, time-honored blues philosophy expresses it: Everything's gonna be alright because the sun gonna shine on my back door someday.

Et skapende arbeidsfellesskap er et felles skapende lag der man ikke bare gjør hverandre gode, men samtidig fremmer betingelsene for å kunne overgå seg selv individuelt og kollektivt i den improvisatoriske performance⁹ og skapende mesterskapet som skjer i møtet med publikum (kundene).



Maxwell Street Honeyboys på hovedscenen Notodden Bluesfestival 2005

Oppmerksomheten rettes følgelig både på hva som er «best practise» og «wise practise» for å forløse de iboende og individuelt situerte og inkorporerte kreative kapasiteter¹⁰ hos de ansatte (bandmedlemmene), og derigjennom utvikle en robust («resilient») kollektiv skaperkraft og kvalitet på det skapende arbeidet i virksomheten (bandet) i møte med publikum (kundene).

Bakerst i boka finnes et oppsett på referanser til litteratur som vår tekst er inspirert av og bygger på, og som vi anbefaler leseren kan utforske nærmere,

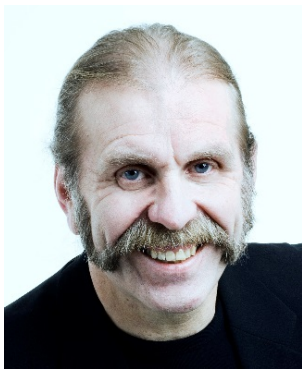
⁹ Jevnfør Schechner, Richard (2006): Performance Theory. Routledge Classics. London and New York.

¹⁰ Jevnfør R. Keith Sawyer; (1) the Science of Innovation – Explaining Creativity & (2) Group Creativity – Music, Theater, Collaboration – se under referanser.

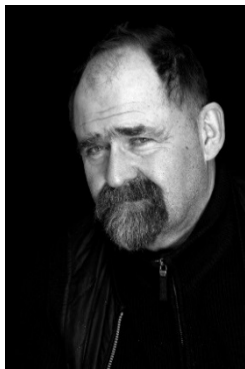
gjøre seg kjent med og eventuelt fordype seg i på egen hånd og etter egen interesse og smak.

Vi ønsker leseren lykke til med utforskningen av boka og den kreative reisen for å avdekke ditt eget utopiske rike for det skapende som mennesket, medarbeider og leder. Det er nemlig i det Mellom-landia som du selv bebor og bygger der det umulige kan gjøres mulig, der man kan ta steget «from Good to Great».

Steinkjer november 2015.



Niels Arvid Sletterød



Ole Fogh Kirkeby



Rune Myhren

INNHALDSFORTEGNELSE

	Side
FORORD	iii
INNHALDSFORTEGNELSE	ix
DEL I: PRELUDIUM	1
1. EN ANNERLEDES BOK OM LEDELSE	3
1.1 Introduksjon	3
2. DET SKAPENDE	10
2.1 Det skapende mennesket	10
2.2 Det skapendes tre S'er i Bluesen?	12
DEL II: MELLOMLEDEREN -SKIPPER OG STYRMANN I DE SKAPENDE MELLOMROM	17
3. EN BOK FOR HVEM – OG HVORFOR EN SLIK BOK?	19
3.1 Mellom-ledelse og mellom-lederskap	19
3.2 Det skapende mellom-rommet	21
3.3 Klok praksis i mellom-ledelsen	22
3.4 Blues er både et mellomværende og noe sam-skapt	23
3.5 Mellom-ledelse fordrer selv-ledelse både på et eksistensielt og forretningsmessig plan	26
3.6 Hva er nærvær?	28
3.7 Mellomlederen må kunne og ville nærværsledelse	29
3.8 Et annerledes budskap behøver en annen stemme og andre fortellinger om ledelse	29
4. HVORFOR BLUES SOM METAFOR?	31
4.1 Blues er fortellerkunst	31
4.2 Blues uttrykker tro, håp, drømmer og ønsker	32
4.3 Blues er skapermot og skaperglede	33
4.4 Blues er latter, mild selvironi, lidenskap og har et erotisk forhold til livet	35
4.5 Bluesen avspeiler vårt nærvær og tilstedevær	37
4.6 Blues beretter om nærværets skapende mulighetsrom og utopiene	39
4.7 Bluesbandet som robust og skapende arbeids- og skjebnefellesskap	40
4.8 Hva handler blues i næringslivet og blues i lederskapet egentlig om?	41
5. BLUES ER ÆRLIG, OPPRIKTIG, TROVERDIG OG EKTE PERFORMANCE	44
5.1 «From Good to Great» – en utopisk mulighet for mellom-lederen?	44
5.2 Performance er kyndighet og troverdighet	45
5.3 En historie om «lack of performance» og blues i mellom-lederskapet	47

6.	SKAPERKRAFTENS BETINGELSER	59
6.1	Hva er klok mellomledelse?	59
6.2	Hva er skapermot, skaperglede og skaperkraft og hvordan forløses og utvikles de best?	60
7.	MELLOM-LEDERENS PRIMÆRE OG VIKTIGSTE OPPGAVE ER SKAPENDE MELLOM-LEDELSE	64
7.1	Å være pliktig og å føle seg kallet	64
7.2	Dialog, frihet og uferdighet	65
7.3	Ledelse og iscenesetting av skapende mellomrom og møtesteder	65
7.4	Det skapende er spent ut mellom det vi tør å gjøre og det vi unnlater å gjøre	68
7.5	Lederen må vise seg verdig de skapende begivenheter	69
	DEL III: BERETNINGER OM MELLOMROMS-LEDELSE, SKAPENDE VERDIER OG SKAPERKRAFTIGHET	71
8.	Å FORSTÅ SEG PÅ Å VÆRE MENNESKE	73
8.1	Bluesens mestere vitner om troen på egen skaperkraft og å gjøre det umulige mulig	73
8.2	Lederen, filosofen og forskeren – det første møtet	74
8.3	Bandlederen er kastet ut i mellom-rommet for det skapende	75
8.4	Det kreves skapermot for at håp og drømmer skal bli virkelige	77
8.5	Fortrolighet, frihet og forpliktelse	81
9.	DRAMATISERET, FILOSOFISK DIALOG OM LEDELSE	83
9.1	Når målet er vejen og verdiene viser vej	83
10.	EN BERETNING OM SKAPERMOT, SKAPERGLEDE OG SKAPERKRAFT	90
11.	EN DIALOG OM SKAPERKRAFTENS KRITISKE VILKÅR OG EFFEKTER	103
	DEL IV: «MELLOM-LANDIA» ER MELLOM-LEDERENS ANSVARS- OG MULIGHETSROM	115
12.	MELLOM-LANDIA	117
12.1	8 teser om Mellom-landia	117
12.2	10 kritiske spørsmål om det skapendes betingelser i Mellom-landia	119
13.	SKAPERKRAFTENS KILDER FINNES I NÆRVÆRSKVALITETEN	123
13.1	Hva er nærværskvalitet og hva betinger den?	123
13.2	Annerledeshet og mangfold er nødvendig	124
13.3	Overvåking, kontroll og straff kveler det skapende	125
13.4	Frislepp, leik, latter og karneval er oljen i det skapende	126
13.5	Dialogen vesen er åpen, lys og glad	129
13.6	Det er mennesket som er skapende og som bebor skaperkraften	131

DEL V: MELLOMLEDEREN SOM LÆREMESTER OG MESTERSKAPSLÆRER	133
14. LÆREMESTER I NÆRVÆR OG MESTERSKAPSLÆRER I DET SKAPENDE	135
14.1 Viktige perspektiv på mesterlære og mesterskapslære	135
14.2 Blues som mesterlære og translokutionaritet	136
14.3 Det improvisatoriske mesterskapet og den mesterlige improvisasjon	139
14.4 Grunnleggende måter som vi er oss selvnærværende og delaktig tilstede i det skapende på	141
14.5 Skapermotet, Skapergleden og Skaperkraften	143
14.6 De skapende begivenheter er lekende	145
14.7 Hvordan mobilisere skaperkraften?	146
14.8 Hvordan skape engasjement, omsorg for og innsats i de skapende prosesser i virksomheten?	149
DEL VI: GRUNNLEGGENDE ELEMENTER I SKAPENDE NÆRVÆR	153
15. REGI OG ISCENESETTING AV DET SKAPENDE OG DE SAMSKAPENDE PROSESSER	155
15.1 ATKM-L som perspektiv på nærværskvalitet og kart over det skapendes kilder	155
15.2 A = Anerkjennelse	156
15.3 T = Tillit	156
15.4 K = Kommunikasjon og samhandling	157
15.5 M = Medvirkning	157
15.6 L = Kollektiv leik, læring og performance	158
15.7 Anerkjennelse som omdreiningspunkt for det samskapende	159
15.8 Sam-skapingspyramiden	161
15.9 Dynamisk perspektiv på medvirkning i det skapende	162
15.10 Hva er og innebærer medbestemmelse (delaktighet) i det kollektivt skapende	164
15.11 Et dynamisk perspektiv på tillit	166
DEL VII: DIALOGISKE OG RETORISKE BETINGELSER FOR DET SKAPENDE OG SAMSKAPENDE	169
16. DIALOG OG RETORIKK DEFINERER ULIKE PRAKSISER FOR DET SKAPENDE	171
16.1 Dialogisk sam-skaping	171
16.2 Retorisk sam-skaping	173
16.3 Oppsummering	174
17. DIALOG ÅPNER DET SKAPENDE MELLOM-ROMMET PÅ FLERE MÅTER	177
17.1 Fire Sokratiske dialogformer	177
17.2 Kommunikasjon som verktøy/medium for det skapende og kommunikasjon som en måte å være sammen på i det skapende	179

17.3 Dialogiske versus retoriske måter å stå i det skapende og samskapende på	179
DEL VIII: HVA ER SKAPERKRAFT?	185
18. EN HELHETLIG FORSTÅELSE AV SKAPERKRAFTEN OG DENS BETINGELSER	187
18.1 Skaperkraften som en samvirkende helhet av ulike elementer på flere plan	187
18.2 Å mobilisere skaperkraften krever mangfoldig innsats på flere fronter samtidig	190
18.3 Skapende medvirkning og medvirkning i det skapende – hva innebærer det?	192
19. MELLOM-LEDERENS UTFORDRINGER	194
19.1 Å mobilisere, gjennomføre og skape resultat	194
19.2 Fra mobilisering til resultat	196
19.3 Mobilisering, medvirkning og realisering	198
19.3.1 Mobilisering	198
19.3.2 Medvirkning	198
19.3.3 Realisering	199
DEL IX: IVARETAKING OG SIKRING AV GODE ERFARINGER OG KLOKE GREP	201
20. Evaluering og overvåking av sam-skapende prosesser	203
20.1 Kritiske faser i skapende medvirkning	203
21. HVORDAN GRAVE OPP NÆRVÆRETS GULL OG FOREDLE SKAPERKRAFTEN?	206
21.1 PROTREPTIKK som dialogisk metode for å avdekke verdier for det skapende	206
21.2 Nærværs-protreptikken avdekker nærværs-ethoset i virksomheter og bedrifter	209
21.3 Å være kritisk-konstruktiv overfor seg selv og fellesskapet er nødvendig og vanskelig	210
22. KRITISKE BETINGELSER FOR SKAPERKRAFTEN – EN PÅMINNELSE	214
22.1 Kollektiv protreptisk inspeksjon av nærværet	215
23. ERFARINGER FRA PRAKSIS	218
23.1 Noen refleksjoner og kreative innspill på veien	218
DEL X: FILOSOFISK ETTERORD	225
24. Blues er nøglen til Mellom-Landia og bluesbandet beboer skaperkraften	227
REFERANSER	233

DEL I: PRELUDIUM

1. EN ANNERLEDES BOK OM LEDELSE



1.1 Introduksjon

Dette er en annerledes bok om klok ledelse av mellomrommet for det skapende – det skapende mellomrommet¹¹ der ledere og medarbeidere opererer sammen og som de skal ta i bruk på best mulig måte for å forløse innovativ skaperkraft i den enkelte ansatte og ledelsen og som en kreativ lagånd (ethos) i arbeidsfellesskapet i virksomheten.

¹¹ Boka er også inspirert av litteraturen på Innovation Brokers, Innovation Champions & Innovation Intermediaries. Ofte er dette ledere i bedrifter, men også private tjenestetilbydere eller offentlige virkemidler med spesielt fokus på mellomrommet for det skapende og for å fasilitere, forløse og integrere den innovative kraften i internt i bedrifter og mellom virksomheter i bedriftsnettverk og bedriftsklynger. For nærmere presentasjon av TFoU sin forskning se referanser for Carlsson & Sletterød.

Klok ledelse av mellomrommet for det skapende er både viktig og nødvendig for å generere konkurransekraftig, robust og bærekraftig verdiskaping. Derfor er dette også en bok om fundamentale betingelser for kreativitet og innovasjon i offentlige som private virksomheter og organisasjoner.

Boka har en annerledes form, et annet innhold og måter å fremstille budskap på enn de fleste andre bøker innen ledelseslitteraturen. Teksten er en blanding av fortellinger, saklig fagprosa, spissformulerte problematiseringer og iscenesatte dialoger mellom forfatterne. Dette blir gjort både for å formidle erfaringer og refleksjoner om hva skapende nærværsledelse generelt består av og kan være. I et slikt perspektiv blir fokus også satt på hvilke viktige og kritiske roller mellomlederen har for å utvikle og forløse målrettet skaperkraftig samarbeid og innsats.

Dialogformen er valgt med omhu for å vise eksempler på improvisatorisk samspillende refleksjon, nettopp fordi språket og måten som ledere og ansatte snakker sammen og meddeler seg på, er en hovedbetingelse for å utvikle kreativt gode, innovative og klokt skapende arbeidsfellesskap.

Dialog oppfattes som bærebjelken i alt innovativt og kreativt arbeid, ikke minst fordi den dialogiske måten å være på og skape noe sammen på, betinger at noen primære verdier for samarbeid og samhandling (samskaping) gjøres virkelige og levende. De primære verdiene vi referer til er; anerkjennelse, tillit, medvirkning (etterspurt delaktighet i og innflytelse på det som skjer), men også en genuin nysgjerrighet og lekenhet i det skapende fordi skaperkraften er betinget av så vel skapermot (det å tørre) og skapergleden (intensiteten i lidenskapen) vi treder til verket med.

I skapergleden smelter det å ville og det å kunne skape sammen i en genuin lidenskapelighet i og for det skapende og det skapte. Skapermotet og skapergleden er foldet sammen og både betinger og bevirker hverandre. Uten skapermot ingen skaperglede og uten skaperglede finnes det intet skapermot. Vi må tørre gjøre det vi elsker å gjøre, og dersom vi ikke elsker det vi gjør og kunne gjøre, mister vi gnisten og vår skaperkraft råtner på rot (blir verken kreativ eller innovativ).

Det er videre viktig å påpeke; vi er det vi sier kun dersom vi faktisk gjør det vi sier (lever som vi prediker), m.a.o. gjør det sagte levende og virkelig sammen

med andre mennesker i et skapende praksisfellesskap. Med praksisfellesskap mener vi en gruppe av mennesker som har utviklet et fellesskap tuftet på felles verdier, syn, perspektiver, måter å snakke sammen på og måter å gjøre ting på. Slike fellesskap eller team (ansatte og lederne) har og deler derfor ikke bare en felles forståelse av verden, men også en felles ethos for hvorfor og hvordan man skal bygge og bebo den verden (liv og arbeid) man er kastet ut i, og der medarbeider, leder og arbeidsfellesskap beslutsomt kaster seg skapende inn i for å utforme en forbedret (optimalisert) versjon av.

Boka handler først og fremst om mellomlederens iscenesetting og regi av det skapende mellomrommet og derved om klok praksis for utforming og forløsning av individuell og kollektiv skaperkraft. Vi bruker et nytt ord for denne form for regi og iscenesetting av det skapende; nemlig «mellomroms-ledelse» og «mellom-lederskap». Mellomlederens rike (mulighet og forbanelse) kaller vi for «Mellom-landia» og representerer mulighetenes mellomrom, fordi det er her utopiene finnes og det er her kraften for å nå dem og gjøre dem virkelig finnes.

Mellomroms-ledelse er et viktig aspekt ved alle lederposisjoner og alle former for ledelse av virksomheter, bedrifter og organisasjoner. Men mellomledelse er spesiell fordi man som mellom-leder er kastet inn i et strukturelt og prosessuelt mellomrom med spesielle utfordringer, betingelser og ofte sprikende krav og forventninger. Mellomlederen må/skal utvikle skaperkraften hos arbeidsfellesskapet (ta vare på, forløse og bygge den enkeltes kreative kapasiteter) for å kunne tilfredsstille toppledelse og styrets (eiernes) krav og forventninger til resultat. Det skjer ofte innenfor begrensede ressurser og handlefrihet, og gjerne knyttet til LEAN-strategier. Her handler det om slankest mulig organisasjon, minst mulig tilregnelige ressurser, strenge normer for kostnadseffektivitet, men samtidig høye forventning om økt organisatorisk effektivitet og lønnsomhet.

LEAN-preset fra toppledelsen er slett ikke uproblematisk eller enkel for mellom-lederen å hankses med, fordi det ofte handler om at to ikke automatisk kompatible «verdi-verdener» støter sammen, nemlig det eksistensielle og det forretningsmessige. Disse verdener må på en klok måte samstemmes og gjøres forenlige uten at de tar kvelertak på hverandre. Selv om det alltid vil være et spenningsforhold mellom det å skape noe av verdi for bedriften og

samtidig realisere eksistensielle verdier som mennesket, er forretningsmessig verdiskaping og lønnsomhet ubønnhørlig og umettelig avhengig av at de stedlige vilkår for det skapende (de humane betingelser for motet, gleden og kraften).

En annen måte å stille en diagnose for de skapende betingelser på, er å foreta det vi kaller en «protreptisk» inspeksjon av nærværet, dvs. betingelsene for kvaliteten på det individuelle og kollektive nærværet. Da kan det konstateres i hvilken grad de grunnleggende verdi-verdenene (virksomhet versus eksistens) som betinger nærværets skapende kvaliteter, er sammenfallende og samspillende. Samtidig avdekkes hvilke verdier fra de aktuelle verdi-verdene som kan komme i konflikt, og derved åpnes det for strategier og tiltak som kan håndtere slike problem på en klok måte. Dersom slike problemer feies under teppet eller ikke avdekkes blir iboende dysfunksjoner som virker negativt på skaperkraft (konkurransekraften) og derved verdiskaping og bunnlinje. Gjennom en slik protreptisk inspeksjon av nærværet som betingelse for det skapende, blir både toppledere, mellomledere, arbeidsfellesskap og medarbeidere klar over hvilke verdier som han/hun/de gjør virkelige og om disse faktisk besørger og bevirker skapermotet, skapergleden og skaperkraften på en optimal måte i virksomheten.

Protreptikk handler om å avdekke hvilke verdier man gjør levende og hvordan de faktisk gjøres virkelige i så vel liv og arbeid. Derfor er protreptikk et viktig verktøy i klok «mellomroms-ledelse» og et viktig verktøy i ethvert «mellom-lederskap» og i enhver ansatt og leders «selv-ledelse».

Boka presenterer kriterier for en klok praksis der mellomlederen har de nødvendige friheter og betingelser for å kunne forløse det skapende mellomrommets alltid allerede iboende positive muligheter for å realisere en robust individuell og kollektiv skaperkraft i virksomheten.

Samtidig er mellomlederen en del av det skapende arbeidsfellesskapet, og boka setter fokus på hvordan man skal bedrive en selv-ledelse som mellomleder etter verdier som frigjør eget skapermot, egen skaperglede og egen skaperkraft til nytte for fellesskapet og bedriften.

Boka benytter bevisst orkestermetaforen, dvs. nærmere bestemt bluesbandet¹² metafor på ledelse av et skapende arbeidsfellesskap, fordi bluesbandet skaper improvisatorisk musikk. Når bandet entrer scenen og nærmest står på stupet («*point of no return*»), så har det bare en ting å gjøre, nemlig å kaste seg kaste seg ut i det, la det stå til. Men dette er man trent for og har armslag for å gjøre, derfor skjer det i trygg forvisning om at alle musikerne trår til, gjør hverandre best mulig og samtidig alltid forsøker å overgå seg selv i enhver skapende begivenhet og i enhver setting for det skapende. Her danner motet, gleden og kraften et gyllent triangel for det skapende. Når bluesbandet spiller opp vil kvaliteten på de ulike elementene (eller mangler ved denne) i det gyllene triangel for det skapende som fiasko, middelmådighet eller mesterskap, ubønhørlig og umiddelbart komme til syne og bli forstått.

Blues benyttes også som metafor fordi måten det spilles og synges på formidler fortvilelse, smerte, glede, tro, håp, drømmer og bønner. Blues er en troverdig, oppriktig, ærlig og legitim måte å formidle hvordan det egentlig står til med en selv, familien, fellesskapet og bedriften, men samtidig åpner det dører og gir innsyn som avdekker hemmeligheter og løser gåter for hvordan man på en etisk og klok måte kan realisere eksistensielle og forretningsmessige verdier.

I all improvisatorisk musikk, enten det er jazz eller blues, søker man alltid søker å overgå seg selv i det skapende mesterskapet, fordi eksistens og business, personlig og forretningsmessig vekst og konvergerer i en felles skaperkraftig «performance». Personlig og forretningsmessig vekst avhenger av hverandre og et lykkelig samboerskap. Det er vårt håp at denne boka skal bidra til å se nye muligheter og alternative måter for å realisere samtidig og addisjonell vekst og utvikling på det eksistensielle og forretningsmessige plan, fordi de ubønhørlig er foldet sammen og er betinget av hverandre. Boka gir derfor tanker, kunnen og kunnskap om hvordan denne helheten fungerer og er foldet sammen og best mulig kan og bør betinge hverandre.

¹² Både Myhren og Sletterød har lang erfaring i å spille i bluesband og har kyndighet i det å bedrive improvisasjonsbasert musikk og vet hva som skal til for at man individuelt og kollektivt gjøre hverandre gode i det skapende både som enkeltmusiker og som orkester. Disse erfaringene er de vi benytter og trekker veksler på i kombinasjon med ulike fagbakgrunn og arbeidspraksis.

Genuint handler ikke bare mellomlederskapet, men ethvert lederskap (også vår egen selvledelse) om å skape en faktisk og opplevd tilværelse, med-væren og sam-væren i et fellesskap av skapende mennesker. Derfor skjer det alltid under frihet, men i normativ forpliktelse og grenseløst ansvar for grunnleggende eksistensielle verdier og etiske fordringer ved å være menneske og menneskelig¹³. Det handler altså om en felles ethos (forenlige verdiverdener og verdisett) for det skapende, de skapende, det skapte og ledelse av skapende og samskapende mennesker.

Derfor er vårt mål med boka at den skal bidra til den gode mellom-ledelse og et godt mellom-lederskap som er preget av og som preger fellesskapet av samarbeidende mennesker ved å frigjøre og utvikle skapermotet, skapergledden og skaperkraften til nytte og til gode både for eksistens og forretning¹⁴.

Vi avrunder kapitlet med et eksistensielt «bluesdikt», der nettopp det poetiske uttrykk er et medium for refleksjon og erkjennelse om det skapende, det skapendes vilkår og det skapte mesterskapets grunn slik Hans Børli presenterer det i sitt dikt; «Louis Armstrong», fra diktsamlingen «Ved bålet» utgitt i 1962. Dette diktet betraktes av mange som hans aller beste. Det griper etter vår mening den essensielle eksistensielle betydning av hva forløsning og utlevelse av skapermot, skaperglede og skaperkraft faktisk er et uttrykk for og representerer for mennesket og for vår medmenneskelighet tross alle dårlige odds for det skapende.

LOUIS ARMSTRONG

*Gamle, milde Satchmo -
ansikt som hjulspor på sletten,
som muld og morild.
Sår på leppene.
Blod på munnstykket av messing. Alltid
raser solstormen
i dine lungers kløftede tre. Alltid*

¹³ Se både «Den etiske fordring» av Løgstrup samt «Det nye lederskab» og «Om Velfærd – det godes politikk» samt «Den frie organisation» av Kirkeby.

¹⁴ Se også Tommy Kjær Lassen sin PhD-avhandling; Egentlig selvledelse, CBS/LPF 2013, den omhandler hvordan «dilemmaet».

*flyr en ravn på duevinger
fra din søndersungne strupe.*

Nobody knows . . .

Ser du alle de hvite hendene, Satchmo?

De klapper.

*Hender som slo, hender som hengte, hender
som splittet et mildt groende mørke
med hatets brennende kors.*

Nå klapper de.

*Og du spiller, gamle. Synger
Uncle Satchmo's Lullaby. Svetten pipler, brystet
hiver. En sol sitter fast
i trompetens skinnende svelg.*

Som gråten i en strupe.

. . . the trouble I've seen.

*Hvor ditt arrete smil gjør meg skamfull
over mitt eget stengte ansikt,
mitt knefall for skyggene. Jeg spør deg:*

Hvor henter du kraften til

ditt opprør uten hat? Din

skinnende tone av lys

som gjennomstråler negernatta? Svar meg,

hvor stor sorg skal til . . .

hvor stor sorg skal til

for å nære en ren glede?

Og trompeten svarer

langt borte fra,

en røk av sølv:

- Mississippi. . .

2. DET SKAPENDE



2.1 Det skapende mennesket

Det skapende er et kjerneelement som vår væren som menneske i verden er tuftet på. Evnen til å la seg inspirere, evnen til kreativitet og evnen til å improvisere for å finne nye veier og løsninger er et særtrekk ved menneskets vesen, dvs. for dets væren og egenart. Men det skapende underlagt ulike kår, grader av frihet, kontroll, disiplinering og formål. Hverdagslivets så vel som arbeidslivets betingelser for det skapende tillater i varierende grad at annerledesheten og kreativiteten slippes fri og får utfolde seg lekent og uregjerlig på egne premisser.

Det skapende realiseres og fremtrer på ulike måter. Unntaksvis er det knyttet en eksplisitt etikk eller normativitet til hva og hvordan f. eks hvordan politikk, kunsten, næringslivet og vitenskapen/forskningen skaper, hva den bør skape og hvorfor. Vi tror at det er viktig å skape offentlig debatt om hva en slik etikk og normativitet skal inneholde, men det er et ubønhørlig krav at de må være fundert i en grunnleggende (ontologisk) forståelse av at vi mennesker er genuint skapende, og at vi som skapende mennesker alltid og ubønhørlig er situert og inkorporert i en skapende medmenneskelighet, dvs. i et skapende nærvær og tilstedevær. Dette er den mest grunnleggende

erkjennelse og forutsetningen for utfoldelse av menneskelig skaperevne og skaperkraft. Derfor er det også slik at alt det vi gjør eller unnlater å gjøre i siste instans peker tilbake på oss selv og hvordan det står til med oss selv, kvaliteten på vårt selvnærvær som vil farge av på vårt skapende tilstedevær sammen med andre mennesker i så vel arbeid som fritid.

Som menneske har vi grunnleggende tro på vår evne til å skape, altså til å kunne improvisere vil kunne utvikle annerledes og etisk bedre løsninger på de viktige problemer i dagens globaliserte samfunn. Men en slik tro forutsetter at vi som mennesker lever etter en etikk og en etisk bevissthet (gjør våre verdier virkelige og levende gjennom det vi gjør og sier) som i praksis innebærer frihet under ansvar for enkeltmennesket og omsorg for vårt menneskelige fellesskap i all vår gjøren og laden. Men det fordrer samtidig en grunnleggende ontologisk forståelse og et annerledes perspektiv på betydningen av og forutsetningene for all menneskelig skapende praksis. Det tar vi også mål av oss å formidle i denne boka. Et slikt annerledes perspektiv er grunnleggende forskjellig fra et opportunistisk og kynisk syn på mennesket som en maskin, et instrument som fritt kan forbrukes og ukritisk nyttes og utnyttes som middel i alle former for verdiskaping og samfunnsdannelse.

Dagens samfunn er dessverre i høy grad preget av ulike former den slags kynisme, opportunisme og manglende medmenneskelig fundert normativitet for det skapende! Derfor mener vi bestemt at det man trenger er å utvikle en grunnleggende forståelse for det skapende mennesket, nettopp med tanke på å formulere en utvetydig forpliktende etikk for det skapende, klok skapende praksis og hvordan vi faktisk bygger, foredler og utvikler skapende arbeidsfellesskap til nytte for alle! Bare på den måten kan vi utforme de beste betingelser for utfoldelse av den individuelle og kollektive skaperkraften.

Det vi som forfattere står for er en forretningsmessig verdiskapingspraksis som bidrar til å utvikle vårt samfunn og det globale samfunnet i medmenneskelighetens ånd – det som i dagens samfunns- og næringsliv også omtales som samfunnsansvarlighet¹⁵, verdiorientering og etisk bevissthet.

¹⁵ Samfunnsansvar benevnes; "*corporate social responsibility*" i internasjonal faglitteratur.

I den nye konkurransekraftens tidsalder, der skaperkraftens etiske vilkår og ontologiske betingelser etterspørres som et transparent element ved alle varer og tjenester som tilbys, blir bokas hovedbudskap viktig for alle typer ledelse og for enhver individuell og kollektivt skapende aktivitet i virksomheter, bedrifter og organisasjoner.

2.2 Det skapendes tre S'er i Bluesen?

For å forløse *Skapermot* kreves en toleranse i form av ubetinget gjestfrihet og inkludering, at vi åpner for de alternative stemmer, fortellinger og radikale muligheter som alltid allerede kan bli skapt, dersom vi vil og lar andre slippe til.

Til å forløse *Skaperkraft* er kravet om reell deltakelse og innflytelse umettelig, fordi det krever praktisering av demokratiske grunnprinsipper og utøvelse av en solidarisk moral som inkluderer annerledesheten og gir den sjansen.

For å kunne forløse *Skaperglede* må et ubønnhørlig krav om å yte omsorgsfull, men provokativ anerkjennelse innfris. En anerkjennende praksis som inspirerer, fordi den tenner gløden og lidenskapen i oss, i motsetning til det å bli oversett, underkjent, mistenkeliggjort, stigmatisert og marginalisert, som kveler all positiv kreativitet. For at anerkjennelsen skal være en kritisk-konstruktiv stimulans som leder oss mot mesterskapet, der vi overgår oss selv som enkeltmenneske og fellesskap, må den være støttende og utfordrende.

I all improvisasjonsbasert kunst f. eks blues, er praktisering av de tre S'er et must for at musikere skal oppnå best mulig samspill, komme i flytsonen og skape de sublimt virtuose, improvisatoriske soloer.

Praktisering av de tre S'er utvikler den innovative årvåkenhet og improvisatoriske kyndighet, å ta vare på tilfellet, gripe muligheten og gi tilfeldigheten en reell sjanse¹⁶.

¹⁶ Se Paul F. Berliner (1994) "*Thinking in Jazz: The Infinite Art of Improvisation*" for en detaljert utlegging av improvisasjon som fenomen og at såkalte feil først og fremst representerer nye mulighetsrom og anledninger for improvisasjon.

I moderne improvisatorisk kunst eksisterer ikke grenser eller feil. Alle avvik eller brudd på mønster og vane avdekker bare nye muligheter for improvisasjon, som spontant og begjærlig utforskes. Her praktiseres undringens og nysgjerrighetens modus, det som kalles serendipitet, som betegner å kunne oppdage det unike, gripe øyeblikket og sjansen i frihet, uten å være trellbundet i rutiner, handlingsmønstre, regler og konvensjoner.

Denne skapende kyndighet og mellom-ledelse i f. eks et bluesband kan overføres til andre kontekster og settinger, strukturer og virksomheter.

De tre *S*'er er en kritisk betingelse for et nytt fokus på interaktiv service og konkurransekraft, - et fokus som praktiserer kunstens konsepter for sam-skaping, produktivitet, kvalitet og etikk for verdiskaping. De ansatte (mellomledere så vel som medarbeidere) skal aktiveres på en måte som setter den kritisk-konstruktive dialog og etikk i sentrum for de verdiskapende og demokratiske aktiviteter.

De tre *S*'er aktualiserer blues og mange andre kunst- og kulturbaserte (estetiserte) og brukerdrevne (demokratiserte og etiske) innovasjonsprosesser. Det betinger samfunnsansvar, en sosial etikk eller verdimoral som det primære og essensielle premiss for verdiskapingen. Det er altså ikke lenger likegyldig hva man lager, hvordan man lager det og de virkninger det man lager får for mennesker og samfunn i en globalisert verden.

I dagens samfunn, der industribedrifter i klassisk betydning viker for de såkalte K-bedrifters fremmarsj, viser det seg at det å lede arbeidere som håndterer og utvikler kunnskap og kommunikasjon, er en særdeles krevende oppgave. Det betinger et lederskap som selv er preget av og som forløser skapermot, skaperkraft og skaperglede.

En ledelse som er preget av og selv gjør levende de tre *S*'er, er en kritisk indikasjon på kreativt og performativt skapende virtuositet, de nye K-bedrifters sanne konkurranse- og suksesskraft, prototypen på «*den skjønnne (moraliske) organisasjon*» og «*den estetiserte produksjon*» der skjønnheten skjer dvs. den gode skaperkraften får de beste kår og muligheter til å realiseres.

«Den skjønnne organisasjon» og «den estetiserte¹⁷ produksjon» krever et sosialt fellesskap som fremmer og etterspør nye kriterier for «etisk performance» basert på kritisk selvrefleksjon.

Enhver selvrefleksjon som er «*skjønn*», preges av positivt fokus på egne og andres potensialer, og at man avdekker og forholder seg kritisk til så vel de personlige som virksomhetens verdier. Enhver skaperkraft som er «*skjønn*», er «*en estetisert produksjon*», der det skapende, de skapende og det skapte oppfattes som en udelelig helhet, og der produktene (det skapte) vurderes i forhold til hvordan de er skapt, hva de gjør med oss og vår omverden.

Dermed fokuseres verdigrunnlaget for en helhetlig og skapende praksis, «*en etisk estetikk*», som er bluesens og kunstens skapende grunnvilkår. Den sosiale ansvarsfølelse som er «*skjønn*», ser alltid det annet menneske som et mål, og aldri som et middel. Den «*skjønnne organisasjon*» og «*den estetiserte produksjon*» stimulerer til etisk fantasi og utvikler en ny solidaritet, «*et skjønt og skapende arbeidsfellesskap*», der fokuset er på hva enhver faktisk kan og ville kunne skapes dersom sjansen byr seg og man får ikle seg sin genuine annerledeshet og fremtre autentisk og ekte, være den man er og praktisere det man kan og aller helst vil.

Bluesen og kunsten er i sitt vesen eksperimenterende og åpen. Bluesen sin improvisatoriske og inviterende form, gir tilfellet og oss nye sjanser. Bluesen har samtidig et kompromissløst fokus på det skapende, på dets muligheter og mangetydighet noe som fordrer at vi står frem som den vi er og faktisk byr på det vi har som bare vi kan.

Derfor skal «*den skjønnne leder*» først og fremst utvikle det sosiale (medmenneskeligheten), han er de sosiale relasjoners og mellomrommets regimessige kunstner, for i det skapende arbeidsfellesskapet er hver enkelt sin innsats både uunnværlig og dypt forpliktende, fordi det handler om et kollektivt mesterskap.

¹⁷ Her menes med estetisert produksjon, en produksjon basert på performance og at man hele tiden forsøker å bli en bedre versjon av seg selv ved at skaperkraften stadig settes på større prøver. Målet er hele tiden å overgå seg selv i det skapende mesterskapet, skape det man ikke trodde var mulig.

Å kombinere filosofi, blues, empirisk forskning og praktisk erfaring med ledelse (business) er en åpenlys strategi, da filosofien gjør det mulig for oss å analysere og fortolke våre egne verdier, vår idé-basis, og bluesen eller kunsten gjør disse verdier levende for oss, mens erfaring fra og empirisk og forskningsbasert kunnskap om praksis (business) gir oss nye horisonten for de kloke grep for å gjøre verdiene virkelige, men ferden er både krevende og risikabel.

DEL II:
MELLOMLEDEREN -
SKIPPER OG
STYRMANN I DE
SKAPENDE
MELLOMROM

3. EN BOK FOR HVEM – OG HVORFOR EN SLIK BOK?



3.1 Mellom-ledelse og mellom-lederskap

Dette er en bok primært skrevet for og om mellomlederen. Den handler om å være mellom-værende leder kastet ut i en felles menneskelig sam-væren, dvs. et kreativt skapende mellomrom av mennesker i ulike posisjoner og nivå i en virksomhet, bedrift eller organisasjon.

Det er mellomlederen som forutsettes å gjøre nettopp dette mellomrommet og nettopp denne mellom-væren til en skaperkraftig mellom-romslighet som er ubegrenset sjenerøs, gjestfri og toletant overfor annerledeshet. Bare slik vil fellesskapet av ledere så vel som medarbeidere gledes over at de etter-spørres å skape slik de enkeltvis og samlet best kan, samtidig som de uavbrutt utfordres til å utvikle stadig djervere og mer frimodig skapermodighet i disse bestrebelser på klok sam-skaping. Bare slik utvikles skaperkraften hos den enkelte og hos fellesskapet av ansatte i virksomheten.

Mellomledelse handler dypest sett om å invitere og motivere alle ansatte til å overgå seg selv i mesterskapet, til å skape det man ikke trodde var mulig både individuelt og som kollektiv. Utøvelse av mellomledelse oppfatter vi på disse skisserte premisser å være en kreativ og modig regissert iscenesettelse av arbeidsprosesser i «det skapende mellomrommet» i spennet mellom medarbeideren, mellomlederen og toppledelsen.

Å være mellomledere og bedrive mellomledelse er som å balansere på et tveegget sverd. På den ene siden skal mellomlederen lede etter organisatoriske krav/forpliktelser/mål, og på den annen side samtidig lede slik at mennesket og det eksistensielle ikke tapes av syne, fordi det er i dette dynamiske spenningsfeltet at skaperkraften (de kreative kapasiteter) holder hus. Det eksistensielle og det organisatoriske er altså foldet sammen til en dynamisk skapende helhet. Disse to ulike «mellom-romlige» betingelser for å skape besørger og bevirker hver på sin måte forløsning av skapermotet, skapergleden og derved skaperkraften¹⁸ til så vel ledere som medarbeidere.

Mellomlederens primære utfordring for å kunne lykkes som mellomleder, er å utvikle et skapende arbeidsfellesskap i spenningsfeltet mellom toppledere, mellomlederne og medarbeiderne. Det handler om en sømløs forening og et forløsende samboerskap mellom strategi/policy og effektiv skapende arbeidsprosesser, der de ansatte gjør hverandre gode, og der man individuelt og kollektivt alltid og ubønnhørlig strekker seg mot å overgå seg selv i det kreative mesterskapet og de mesterlige improvisasjoner (nyskapinger).

Det er mellomlederens påkastede oppgave (skjebne) og tilkastede mulighet for å bedrive ledelse på en slik måte at det utvikles et positivt og konstruktivt nærvær og tilstedevær som forløser og fremelsker skaperkraften i oss. Derfor er mellomlederens mellomledelse i praksis det vi kan kalle «nærværsledelse». Men fordi mellomledelse handler å legge til rette og foredle de skapende begivenheter som avles i nærværet, er mellomledelse også begivenhetsledelse¹⁹.

¹⁸ Sletterød og Kirkeby (2007) benevner **Skapermotet**, **Skapergleden** og **Skaperkraften** for **Innovasjonens tre S'er**.

¹⁹ Se Ole Fogh Kirkeby (2006): Begivenhetsledelse og handlekraft.

Mellomledelse handler genuint om å utvikle et positivt nærvær og konstruktiv tilstedevær som forløser de skapende begivenheter i og mellom de ansatte i virksomheter, bedrifter og organisasjoner i hele spennet mellom medarbeidere og toppledelse.

3.2 Det skapende mellom-rommet

Boka handler primært om å utvikle det skapende mellomrommet mellom mennesker, slik at det spenningsfylte samboerskapet mellom organisatoriske mål og eksistensielle betingelser klargjøres, slik at de enkelte medarbeideres og lederes kreative kapasiteter under de aktuelle strukturelle og etiske betingelser får utfolde seg til virksomhetens beste.

I følge SSB er det i dag mer enn 126 000 mellomledere og mer enn 25 000 toppledere av vel 2,5 millioner sysselsatte nordmenn. Mellomlederne er den store majoriteten av ledere, selv om konseptet LEAN-production²⁰ er blitt både et mantra og et munnhell som i økende grad utfordrer og setter spørsmålstegn ved mellomledernes posisjonelle nødvendighet.

Ut fra vår forståelse av fenomenet mellomledelse vil en tradisjonell LEAN-kritikk prelle av, fordi tradisjonelle LEAN-strategier kan føre til at man faktisk kaster ut barnet (skaperkraften) med badevannet fordi man tynner ut organisasjonen ved å «luke ut» mellomledersjiktet. Det blir som om manageren på fotballaget gir treneren (eller for å bruke andre metaforer for det samme, nemlig dirigenten, bandlederen, koreografen, regissøren etc.) sparken fordi man mener han er et overflødig og unyttig ledd for sam-skapings kvaliteten og effekter.

²⁰ Lean (egentlig: Lean manufacturing) eller "slank produksjon" betegner en produksjonsmetodikk for fremstilling av varer og tjenester. Begrepet er hentet fra ledelsesteori og kom i bruk på 1990-tallet. Sentralt i denne tenkningen er det å skape merverdi med mindre innsats av ressurser, noe som også kan innebære å slanke organisasjonen, og da spesielt ved "å slanke bort" mellomledere.

3.3 Klok praksis i mellom-ledelsen

Boka omhandler mellomledelse som regi og iscenesetting av et skaperkraftig handlings- og beslutningsrom spent ut mellom en operativt verdiskapende førstelinje og en strategiske evaluerende og strengt real-økonomisk mål-orientert toppledelse.

Hovedfokuset vårt er på klok praksis for å kunne lede i dette mellomrommet på en slik måte at det skaper en kreativ, effektiv og handlekraftig mellom-væren og sam-væren imellom ledere og medarbeidere både horisontalt og vertikalt i virksomheten.

Mellomledelse som fenomen derimot er ikke avgrenset til virksomhetskonteksten, men er et universelt fenomen som alltid aktualiseres når et fellesskap av mennesker skal yte og skape noe av verdi eller være kreative og skape noe nytt på en effektiv og rasjonell måte i en privat eller offentlig virksomhet som tilbyr varer eller tjenester.

Mellomledelsen er genuint knyttet til skaperkraften som sosialt og eksistensielt fenomen, men er også, forstått som sosial og eksistensiell kyndighet (klokskap) alltid vår tause skygge. En skygge som automatisk og alltid allerede til stede og følger mellomlederens bevegelser i alle handlinger og beslutninger. Mellomledelse blir i «*mainstream management-litteratur*» sjelden problematisert som en kyndighet som forløser skaperkraft og derved representerer en genuin konkurransekraft.

Det menneskelige (det eksistensielt betydningsfulle) og den teknisk-økonomiske meningsfulle målsetting for virksomheten/organisasjonen og håndtering av oppgavene knyttet til dette, er alltid vevd tett sammen og utgjør enhver (mellom)leder sitt kritiske utgangspunkt for klok nærværsledelse og ledelse av skaperkraftige begivenheter. Sammen representerer dette grunnfjellet i og for all innovasjons - og verdiskapingsevne, og derved fundamentet for virksomhetens konkurransekraft.

Klok mellomledelse handler kort sagt om å utvikle et skapende arbeidsfellesskap der vi gjør hverandre gode ved å sette nærværets (mellom-værens) verdier på dagsorden. At toppledelsen forstår og vedgår hva dette nærværet dypest sett handler om, besørges av og derved bevirker av effekter, er en

gylden nøkkel for mellomlederen til å åpne for å utvikle skapende arbeidsfellesskap der man enkeltvis og kollektivt gjør hverandre ikke bare gode, men faktisk overgår det vi trodde var mulig å skape på kort og lang sikt både på bunn- og topplinje. Derfor er dette også en bok for toppledelsen og dens utforming av kloke og gode strategier og betingelser for å bedrive mellomledelse.

3.4 Blues er både et mellomværende og noe samskapt

Som musikk er Blues et mellomværende som utforsker og formilder troens, håpets og drømmenes kritiske perspektiv og betingelser. Bluesen inneholder derfor smerten og gleden i et intenst samboerskap, på samme måten som mellomledelsen er kastet mellom økonomiske mål og eksistensielle krav. Bluesen er som musikalsk og poetisk uttrykk for denne sammenfoldete smerten og gleden alltid spent ut mellom den økonomisk-administrative virkelighet man er kastet ut i, og selv ikke har kunnet velge, og den virkelighet (skapende arbeidsfellesskap) man intenderer å skape/endre slik at man resolutt kaster seg inn i det skapende mellomrommet og de skapende begivenheter i virksomheten med djervhet, lidenskap, glede og kraftfullhet.

Forstått på denne måten er Bluesens perspektiv og verdier sammenfallende med nærværets (selvnærværet og tilstedeværets) fundamentalverdier og grunnleggende fremtredelsesformer. Tro, håp, drømmer, smerte, lidenskap og glede er grunnstemninger i vårt selvnærvær som speiler essensielle sider i vår personlig erfarte og opplevde tilstedevær i virkeligheten og vice versa og som uttrykkes i bluesen. Som navn på en nedtrykt sinnstemning er «*blues*» en sammentrekning av «*the blue devils*» (Åslund 2013:16). Åslund skriver videre Ibid. 19.):

Som sekulært motstykke til den religiøse musikken, fiksjonaliserer bluesen Gud som en fraværende adressat for klager og håp. Dette er ikke en grense mellom bluesen og noe annet. I kraft av dens implisitte demoni, som for alltid vil hefte ved dens navn, blir bluesens religiøse henvendelse en innretning mot dens andre i den selv.

Blues er derfor det vi kan kalle pragmatisk hverdagsrealisme som utilslørt forteller om en påkastet skjebne som samtidig rommer tilkastede muligheter for å unnslippe. Men for at man kan unnslippe må man lære seg selv å kjenne, møte seg selv for å kunne bli en annen og derved unnslippe dette «livets lodd og forbannelse». Bluesen uttrykker det levende og levde livet, det vi forneker, forfekter, fortrenger og gjør virkelige gjennom våre handlinger, men også det vi unnlater å gjøre. Kevin Young hevder derfor (i følge Åslund ibid. 21): *«The blues means both a form and a feeling, the one a cure for the other»*.

Blues handler derfor om en kombinasjon av indre og ytre demoni, dvs. både mine egne indre demoner, avspeiler ofte noe som skjer med deg som du ikke har kontroll over, noe som er påført deg som en slags skjebne og som ikke er av det gode for deg (op.cit.), men samtidig levnes det i dette et håp og en drøm om og en tro på å slippe fra denne demoniske besatte tilværelse. Åslund (op. cit.) sier dette på denne innsiktsfulle måten:

Med sin enkle form markerer bluesen et kreativt overskudd, dette er den affirmative (optimistiske) moment, samtidig som såret i sentrum av verket holdes åpent.

Tro, håp, drømmer, smerte, lidenskap og glede/smerte utgjør det vi kan kalle rammen for vår opplevde lykke og livskvalitet eller vår fortvilelse og avmakt. Denne rammen kommer til uttrykk som grunnstemninger i oss, eller måter som vi befinner oss på. Det handler generelt om «måtene vi er stemt på eller hvordan vi stemmes», men også hvordan vi selv be-stemmer denne stemthet, og hvordan det betinger og tillater oss å være oss selv på som medarbeidere, mellomledere og topledere. Åslund (Ibid.:26) hevder:

Ved å tilkjenne et synspunkt på bluesen som sinnsstemning, demonstreres også en holdning til selve sjangeren. Analysen avdekker en logisk struktur i bluesens selvforståelse. Den legitimerer seg overfor seg selv som et kritisk prosjekt. Ved at sannheten bringes til orde, etableres et forum for mulig gjenkjennelse. Hver for seg vet man at det ikke står bra til. Innenfor dagligspråklig kommunikasjon trives den falske oppbyggeligheten, som en forutsetning for at man skal holde ut. Bluesens estetiske overskudd gir kraft til en gjenkjennende konfrontasjon med lidelsen.

Tro, håp, drømmer, smerte, lidenskap og glede er alltid kastet sammen på mange, uoversiktlige og uregjerlige måter i livet der privatliv og jobb både umerkelig og merkbart innfiltrer hverandre og danner en udelelig eksistensiell helhet.

Derfor er bluesen og bluesens fortellerform en måte både til å formidle hvordan det står til, men også en måte å skape legitim felles og offentlig erkjennelse for at det ikke står bra til, vise at den er traumatisk.

Samtidig gir bluesen oss krefter til å stå han av og til å sjansene på å seg ut av uføret. Det handler om å gjøre det umulig, strekke seg mot utopiene. Det er derfor en besnærende pragmatisk tilnærming til tilværelsens problemer i bluesen, fordi bluesen nærer seg av det som snakket fortrenger og religionen bortforklarer.

Grøgaard (2013:201) skriver:

Om det skulle være som Adorno nevner i forbifarten et sted i Ästhetische Theorie, at musikk har sin mimetiske opprinnelse i gråten, er det som kjennetegner affekten i blues, et overskudd av humor, og som humor (galgenhumor og selvironi - vår presisering) er den utsatt for slitasje. Ikke bare fordi den bare en kort periode kunne være popmusikk, men fordi det ikke finnes varige midler mot depresjon. Slik gjør bluesen nevrasteni om til et forklarlig tap av lykke. Den gir tapet et objekt (et gjenkjennelig ansikt – vår presisering). Blues er en transitiv depresjon, den tar objekt (gir seg selv til kjenne og avdekker – vår presisering), og tar det med et smil som det ikke er lett å tyde.

Blues er både noe transitivt (er rettet mot noe konkret forhold eller situasjon), men samtidig intransitivt (ikke rettet mot noe konkret, men mot seg selv som en tilstand av eksistensiell utmattelse). Men blues kan også uttrykke og være noe midt imellom eller en kombinasjon av denne tosidigheten, det å være kastet mellom skjebne og mulighet.

Derfor trengs blues som fortellerform og stemme i virksomheter av alle slag, og derfor burde alle virksomheter oppfordre de ansatte til å skrive/uttrykke sin blues, fordi man derigjennom avdekker og oppdager og pirrer skapermotet samt vekker og forløser skaperkraften.

Erik Hobsbawm (Francis Nweton) sier derfor (2013:276):

Sannhet er det vi finner i bluesen. Sannhet er det bluesangerne setter aller høyest, og det ordet som dukker opp i samtaler når de forsøker å forklare hva de etterstreber ...

Caruth (1996) understreker Hobsbawm og Grøgaard sine poenger på denne skarpsindige måten:

Trauma seems to be much more than pathology, or the simple illness of a wounded psyche: it is always the story of a wound that cries out, that addresses us in the attempt to tell us of a reality or truth that is not otherwise available.

Dette «sannhetssigeri» gir både en erkjennelse om hva som skal til, og styrke samt retning for våre bestrebelser på å komme ut av eller stå han av:

Erik Hobsbawm (Francis Nweton) (ibid.) utdyper det på denne oppklarende måten:

For selvmedlidenhet og sentimentalitet er ikke å finne i bluesen. Tvert imot. Bluesens grunnleggende forutsetning er at menn og kvinner må ta livet slik det kommer (både det som er påkastet som skjebne og det som er tilkastet som mulighet – vår presisering), og takler de ikke det, må de dø. De ler og gråter fordi de er mennesker, men de vet at det ikke kan hjelpe dem. Ingenting kan, om de ikke kan hjelpe seg selv.

3.5 Mellom-ledelse fordrer selv-ledelse både på et eksistensielt og forretningsmessig plan

Enten vi er medarbeidere, mellomledere eller toppledere, er vi alle i enhver tanke og i enhver handling alltid et menneske. Denne sosiale og eksistensielle siden ved vår tilværelse er alltid allerede med oss som en skygge i alt vi gjør. Denne skyggen kan vi aldri bli kvitt eller på noen som helst måte saldere bort, uansett hva vi måtte bedrive, beslutte, utføre og skape verken som medarbeidere eller ledere, uten at vi kaster vår menneskelighet og derved skaperkraften på båten.

Men denne eksistensielle skyggen er normativ, dvs. moralsk rettledende og foreskrivende for alle våre handlinger. Og det er nettopp gjennom en slik etisk forpliktelse vi utøver skapermot og skaperglede når vi skaper oss selv og verden under frihet, men ubønnhørlig forpliktelse overfor det gode, det rettferdige, det sanne og det skjønne (moralske) i alt det vi søker, beslutter og utfører.

For at vi skal forløse den potente skaperkraften, som er genuint knyttet til den eksistensielle siden (skyggen) ved oss og derved til det å være et «fritt» menneske, må de organisatoriske mål og strukturer formes med dette for øye. Den motsatte bevegelse er ikke mulig, for da disiplineres det eksistensielle. Og en kynisk leder eller ansatt som bedriver *«leadership by pure business management rules and values only»* er verken en god eller særlig klok leder, fordi det i dagens samfunn og virkelighet dypest sett er slik Ole Fogh Kirkeby (2004) stiller mellomlederen til ansvar for i «Det nye lederskab», nemlig:

«Det nye lederskab udspringer af det vilkår, at lederen først virkelig kan være leder, når han forstår sig på at være menneske. Lederen kan ikke længere stille de menneskelige hensyn fra sig, hverken dem han skylder andre, eller dem, han skylder sig selv. Lederen må være den første humanist blandt humanister, fordi samfundsudviklingen i højere og højere grad afhænger af ham - om han vil det eller ej.»

I vår bok settes mennesket i sentrum, fordi den dypest sett handler om en ny og annerledes måte å forstå det skapende og det skaperkraftige mennesket på (på gresk; *Anthopos Ergazesthai*²¹). I dette perspektivet ligger en ny grunnleggende forståelse for hvordan man (best) kan utvikle og forløse den individuelle og kollektiv skaperkraften i oss. Denne kunnskapen er basert på en alternativ og annerledes filosofisk, praktisk og vitenskapelig erkjennelse og

²¹ Dette nye og annerledes perspektivet på det skapende mennesket er utviklet i Sletterød (2009). Her utlegges en ny ontologi og fenomenologi for det skapende mennesket og det skapendes vilkår som bygger på og videreutvikler Ole Fogh Kirkeby sin begivenhets- og ledelsesfilosofi (1994, 2004, 2005, 2006, 2007, 2008, 2009, 2010).

erfaring av hva dette nærværet (*parousia* på gresk) egentlige og dypest sett handler om og betinges av i bedrifter, virksomheter og organisasjoner.

3.6 Hva er nærvær?

Nærvær handler i praksis om betingelsene og mulighetene for å kunne være kreativt nærværende og tilstedeværende i samværen og med-væren med andre mennesker. Dypest sett handler det om måten vi tør, kan, vil og evner å ta i bruk våre iboende kreative kapasiteter for å overgå oss selv enkeltvis og samlet som et skapende arbeidsfellesskap.

Kvaliteten på nærværet, vår opplevelse og erfaring av å kunne få ta i bruk våre kreative kapasiteter og skape det vi faktisk visste vi kunne være i stand til å skape ved å overgå oss selv i mesterskapet, utgjør vårt private og personlige selvnærvær, mens måten som vi tillates og motiveres til å være kreativt resolutt tilstede i et skapende arbeidsfellesskap, utgjør vårt private og personlige, men offentlige tilstedevær som skapende kraft.

Sammen utgjør selvnærværet og tilstedeværet de grunnleggende betingelser for den individuelt og kollektivt erfarte nærværskvaliteten, som er den fundamentale og genuine kimen og nøkkelen som åpner slusene for skaperkraften. Som sådan representerer kvaliteten på nærværet en grunnleggende konkurransekraft som enhver bedrift og organisasjon alltid og umettelig bør være på jakt etter å utvikle, fremme eller forløse.

Kvaliteten på dette nærværet er motoren (modus operandi) i den genuint menneskelige skaperkraften som faktisk og ubønnhørlig bebor oss alle. En riktig forståelse av hva nærværskvalitet er, åpner nye og skjulte dører inn til et skattekammer av kunnskap om hva som faktisk betinger og forløser den menneskelige skaperkraften. Dette er basale ingredienser i klok og skaperkraftig mellomledelse av nærværet. Derfor er mellomledelse ofte synonymt med nærværsledelse, fordi nærværet finnes i mellomrommet, i mellom oss som mennesker, medarbeidere og ledere.

3.7 Mellomlederen må kunne og ville nærværsledelse

En viktig forutsetning for å bedrive klok og god nærværsledelse er å vite, å forstå og å kunne gjøre de verdier levende som realiserer et forløsende selvnærvær og følgelig et skapende tilstedevær med djervt skapermot samt positivt og lidenskapelig skaperglede. Men det er først når man kjenner til og reelt erkjenner de seks grunnleggende strukturer i nærværet, at man vet hva en klok praksis for nærværsledelse er og hvordan den skal skjøttes og foredles. Disse presenteres senere i boka.

Boka gir derfor grunnleggende innsikt i hvordan man som mellomleder skal bedrive og utøve klok nærværsledelse som gjør at de essensielle og fundamentale verdier for et skaperkraftig nærvær blir virkelige og levende. Følgelig må oppmerksomheten også rettes mot de organisatoriske betingelser for en klok praktisering av disse verdiene på så vel leder- som medarbeidernivået. Derfor er boka aktuell, relevant, nyttig og viktig ikke bare for alle typer ledere, men også for medarbeiderne, sågar også for styreledere og styrerepresentanter fordi alle er mennesker (bevirkes og besørget av de eksistensielle betingelser for skaperkraften). Men også fordi bokas budskap avdekker og utlegger hva klok nærværsledelse og ledelse av de skapende begivenheter representerer som potensielt konkurransefortrinn, og derved faktisk åpner av muligheter for positiv utvikling av virksomhetens topp- og bunnlinje gjennom en eksistensielt betinget vekst og utvikling de ansatte individuelt og kollektivt.

3.8 Et annerledes budskap behøver en annen stemme og andre fortellinger om ledelse

Fordi vårt budskap er genuint annerledes trenger også budskapet annerledes måter å bli skrevet, problematisert, dramatisert og formidlet på. Og fordi de fundamentale betingelser for å kunne fokusere, oppdage og etablere et perspektiv faktisk sitter i øret, noe som rent konkret betyr at vi ikke kan forstå eller få øye på noe vi ikke har ord og begreper for å betegne og beskrive, noe som ofte forutsetningen for å utvikle nye og annerledes perspektiv, benytter vi i denne boken bevisst annerledes begreper og uttrykk, uortodokse metaforer og dramatiserte fortellinger i spennet mellom erfart lederpraksis, forskning og filosofi.

Vi benytter verdiene i bluesmusikken, orkesterledelse og samspillet i bluesbandet som en innfallsvinkel til å forstå klok, praktisk og skaperkraftig mellomledelse. For oss er blues mye mer enn musikk på samme måte som jazz og for den saks skyld teater og bildende kunst, de er alle uttrykk for verdier. Samspillet er på sin side en sterk metafor på og et klart uttrykk for nærværets fundamentalverdier, som vi formidler ved å dele og problematisere egne erfaringer og opplevelser som musikere som spenner fra å spille improvisasjonsbasert musikk og lede bluesband, mens også ved å spille klassisk musikk og være kapellmester i symfoniorkester.

Vårt håp er at denne uvante og annerledes måte å formidle vårt budskap på, åpner for å forstå mellomrommets og mellomlederens kritisk viktige posisjon, situasjon, ansvar, oppgaver og muligheter. Og at vårt budskap bunner i ny innsikt i viktigheten av klok mellomledelse for forløsning og raffinering av så vel medarbeidernes og ledernes individuelle og samlede skapermot og skaperglede, som er basert på ny kunnskap om de essensielle byggesteiner i virksomhetens totale konkurransekraft, og der kun de bedrifter og organisasjoner med kvalitativt best skaperkraft overlever og gjør suksess.

4. HVORFOR BLUES SOM METAFOR?



4.1 Blues er fortellerkunst

Blues er å fortelle, det er en sjanger for å meddele seg på der musikken både er et stemningsskapende og understrekende medium og supplement som gjør at historien som fortelles, fremtrer og fremheves som noe mer enn bare flyktige ord fordi den skaper et ekko som klinger i vårt indre i form av gjenopplevelse, erindring, gjenkjenning og derved eksistensiell erkjennelse av hva og hvem er jeg, hvor er jeg på vei og hvordan står det til med meg.

Art Tipaldi (2002: 1) uttrykker nettopp denne essensen ved blues på en flott måte:

You don't choose the blues – it chooses you. Whether it's in the first wail of a harmonica, the pierce of a guitar note, the sting of glass on metal, the left-handed boogie-woogie bass, or a voice that rips you inside out, the blues plays hide-and-seek until it's ready to be found. Once found, it's hard to resist. In many ways it requires the musician

and the listener to sign a pact at the crossroads, a pact dedicated to search and self-discovery.

4.2 Blues uttrykker tro, håp, drømmer og ønsker

Bluesen er en beretning som tar det eksistensielle på pulsen. Og som fortelling blir bluesens budskap noe vi kan reflektere over, knytte an til egne opplevelser og finne en mening i tilværelsen som vi deler med mange. Bluesen gir en bekreftelse på at mine erfaringer med livet er eksistensielle opplevelser som jeg ikke er alene om, men som er noe vi alle har til felles, fordi det handler om å være et godt skapende og klokt opplevende og reflekterende menneske.

Art Tipaldi (ibid. 4) referer til B.B. King sin definisjon av blues for å understreke nettopp disse poenger:

The blues is the source. Blues is about life as we lived it in the past, as we live it today, and as we will live it tomorrow. It's life, with all the emotions and passions. As long as we have them, we'll have blues. We blues singers tell stories about basic feelings of human beings: pain, happiness, fears, courage, confusion, and desire told in simple stories. That's the genius of the blues.

Blues uttrykker derfor både en eksistensiell skjebne vi er blitt påkastet, men også en tilkastet mulighet for å skape et nytt og bedre liv. Blues er derfor mer enn musikkformen blues, den er en grunnleggende (eksistensiell) måte å ytre seg på²² om **tro, håp, ønsker og drømmer**. I denne ytringen er det en kime til

²² Ole Fogh Kirkeby (1994) kaller ytringsfenomenets evne til å skape klarhet i hva man selv tenker og sier for «translokutionaritet», dvs. at jeg vet ikke hva jeg sier før jeg har sagt det, da først blir det et objekt for tanken som står der, en talehandling vi kan vurdere og reflektere videre over. Da først blir vi klar over konsekvensene av det vi sier, da først kan vi vurdere om de verdier som det vi sier representerer er noe vi kan være bekjent av, og ta først kan vi for alvor ta våre liv opp til revisjon og «gjøre noe med» det vi sier ved å si og dernest gjøre noe annet. For det er også slik at vi ikke vet hva vi gjør før vi faktisk har gjort det. Derfor må det vi sier og det vi gjør henge sammen.

en slags ubetinget framtidsoptimisme, der vi tross alle dårlige odds som vi måtte stå overfor i liv og arbeid, vil stå han av.

Blues handler om å synge seg fri, ikke fra sin påkastede skjebne, men frihet til å ta i bruk de tilkastede muligheter som finnes i enhver situasjon. Vi har derfor en frihet til å skape oss selv og den verden vi er i, vi er ikke marionetter, vi er samuraier i eget liv og eksistens – vi har alltid en iboende og sterk vilje til kamp for selvskapelse på egne premisser, noe følgende bluestekst også uttrykker:

Born In Chicago

Nick Gravenites

*I was born in Chicago in nineteen and forty-one
I was born in Chicago in nineteen and forty-one
Well, my father told me, «Son, you had better get a gun»*

*Well, my first friend went down when I was seventeen years old
Well, my first friend went down when I was seventeen years old
Well, there's one thing I could say about that boy, «You gotta go»*

*Well, my second friend went down when I was twenty one years, baby
Well, my second friend went down when I was twenty one years, baby
Well, there's one thing I could say about that boy, «You got it babe»*

*Well, my blues are alright if there's someone left to play the game
Well, my blues are alright if there's someone left to play the game
Well my rules are alright if there's someone left to play the game.
Oh, they just don't seem the same, baby*

4.3 Blues er skapermot og skaperglede

Karrierene til mange bluesmusikere både døde, gamle og nålevende er eksempler på et voldsomt skapermot, intens skaperglede og mektig skaperkraft til å realisere sine ønsker, håp og drømmer, til å bli noe som man strengt tatt

ikke skulle tro var mulig i den situasjon disse opprinnelig befant seg i. Etterfølgende bluestekst av Otis Rush kommer derfor i fra dypet av sjelen til denne flotte gitaristen og sangeren:

Double Trouble

Otis Rush

*Lay awake at night,
Oh so low, just so troubled.
Can't get a job,
Laid off and I'm having double trouble.
Hey hey, to make you've got to try.
Baby, that's no lie.
Some of this generation is millionaires;
I can't even keep decent clothes to wear.
Laugh at me walking,
And I have no place to go.
Bad luck and trouble has taken me;
I have no money to show.*

Når opplevelsen av fortvilelse og elendighet samt menneskets i boende evne «til å stå han av» blir tema, da går våre tanker til bluespianisten Champion Jack Dupree som mistet foreldrene like etter at han ble født, i en brann som ifølge politiet var anlagt av folk fra Ku Klux Klan.

I likhet med jazzgeniet Louis Armstrong vokste Dupree opp på The Colored Waif's Home For Boys, et guttehem der regimet var temmelig strengt, men likevel lært gutten å spille piano akkurat der. I 13 års alderen begynte han som nærmest profesjonell gategutt. Han måtte tigge penger for å skaffe seg noe å spise. Champion Jack forlot The Crescent City rundt 1930 og endte etter hvert opp i Chicago, der han spilte i private selskaper og små klubber. Han greide imidlertid aldri å komme inn i det store bluesmiljøet i Chicago, og dro videre til bilbyen Detroit, der han livnærte seg ved å selge hjemmebrent og spille piano på legendariske Continental Cafe. Han reduserte virksomheten som barpianist og forsøkte seg som proffbokser, med base i Indianapolis.

Alt i alt bokset Dupree over 100 kamper, og i en periode innehadde han Indiana-tittelen i lettvektboksing. Sin første plate spilte han inn i Chicago, for produsenten Lester Melrose. Men det er mer fantastisk å berette om livsviljen til denne mannen, og evnen til å stå han av. I 1942 ble Dupree innkalt i den amerikanske marinen, der han tjenestegjorde som kokk på Stillehavsfronten. Han ble tatt til fange av japanske styrker og var krigsfange i en japansk konsentrasjonsleir i to år. Der greide han så vidt å overleve til tross for forferdelige forhold.

Dupree sin livshistorie kan synes enestående, men det er mange som ham i bluesens verden, og tekstene bærer bud om håp og om at drømmer kan gå i oppfyllelse, hvis man lar dem gå i oppfyllelse. En annen artist som det samme kan sies om var Albert Nelson alias Albert King. Larry Nager skriver i det amerikanske Blues Music Magazine (2015:21):

Of course, it took a very tough man to be able to do what King did. Just the bare facts show just how true "Born under a bad sign"²³ was for King. The illiterate son of a poor preacher, he seemed doomed to a life as a Delta sharecropper, or at best, a factory worker. But King was tough enough to refuse that fate. And don't forget, this was in segregated, 1940s Mississippi, when the highest ambition of most black men was to be invisible, because attracting the attention of the white power structure often had fatal consequences. He stood tall and proud and played the blues loud and hard.

4.4 Blues er latter, mild selvironi, lidenskap og har et erotisk forhold til livet

Bluesen har både en humoristisk og lun humor og selvironi i sine fortellinger som på mange måter er svært poetiske (dvs. tvetydige og/eller med en skjult mening eller er dobbeltbunnet). Derfor benytter bluesen humor og metaforer både i strofer, titler og refreng.

²³ Låta *Born under a bad sign* ble utgitt på Stax i 1967 og ble på mange måter Albert King sin signaturlåt på samme måte som BB King sin signaturlåt ble *The thrill is gone*.

Eksempler på tvetydige titler eller titler der det er en skjult mening: «My pencil won't write anymore» (dårlig potens), «Got my mojo's working» (å få noen til å tenne eller partnerens mangel på tenning), «Dead presidents» (om pengemangel og higen etter penger), «Sky is crying» (livet går i oppløsning/kjærligheten er borte), «Key to the highway» (oppbruddets time, man må videre i livet tross alt), «I can't get no grinding» (mangel på seksuell appell eller drag på kvinner), «Hoochie Coochie Man». «Hoochie Coochie» var en svært populær dans under og etter verdensutstillinga i Chicago 1893, og ble fremført av kvinner. En «Hoochie Coochie Man» var en mann som enten så på eller som styrte dansen, i overført betydning kan vi si at det betyr en Casanova en rundbrenner eller rett og slett den kjønnslige lidenskapen som et forhold tross alt er bygd på, slik også mange tekster i blues omtaler. Men det er ikke bare ren «kåtskap» og kjønnslig omgang med det annet kjønn det handler om, men derimot en helhetlig seksuell relasjon mellom mann og kvinne, femininitetens og maskulinitetens sanne ansikter og fellesskap, slik følgende bluestekst tangerer:

Help the Poor

B.B. King

*Help the poor
 Won't you help poor me
 I need help from you baby
 Need it desperately
 I need you so much
 I need you're care
 I need all the loving baby you can spare
 Help the poor
 Oh, baby help poor me*

*Say you will
 Say you'll help me on
 I can't make it no further
 In this world alone
 Baby I'm beggin' with tears in my eyes
 For your loving, don't you realize*

*I need help oh baby
Help poor me*

*You are my inspiration
You could make me be a king
But if you don't come to my rescue
I couldn't ever be anything*

*Help the poor
Baby Help poor me
have a heart won't you baby
listening to my plea
I lost all my courage till I found you
You got what it takes baby
To get me through*

*Help the poor
Help poor me
I'm in trouble don't you see
Only your love can save me
Help the poor help the poor*

4.5 Bluesen avspeiler vårt nærvær og tilstedevær

Blues handler derfor på den ene siden hvordan man egentlig har det med seg selv (hvordan men er seg selv nærværende) og hvordan man har det i forhold til alle andre (verden) – sitt tilstedevær og med-været med andre mennesker. Dette kan vi kalle kvaliteten på nærværet med seg selv og andre mennesker i jobb, som leder og medarbeider, samt i fritid blant familie, slekt og venner og fremmede.

Blues uttrykker også bitterheten i den håpløsheten som oppleves som en umulig skjebne, men samtidig handler det også om å se det som en mulighet som i følgende tekst som konkluderer med; *"If it wasn't for bad luck, I wouldn't have no luck at all!"*

Born Under A Bad Sign

Booker T. Jones / William Bell

*Born under a bad sign
I been down since I begin to crawl
If it wasn't for bad luck,
I wouldn't have no luck at all*

*Hard luck and trouble is my only friend
I been on my own ever since I was ten
Born under a bad sign
I been down since I begin to crawl
If it wasn't for bad luck,
I wouldn't have no luck at all*

*I can't read, haven't learned how to write
My whole life has been one big fight
Born under a bad sign
I been down since I begin to crawl
If it wasn't for bad luck,
I wouldn't have no luck at all*

*I ain't lyin'
If it wasn't for bad luck
I wouldn't have no kind-a luck
If it wasn't for real bad luck,
I wouldn't have no luck at all*

*Wine and women is all I crave
A big legged woman is
gonna carry me to my grave
Born under a bad sign
I been down since I begin to crawl
If it wasn't for bad luck,
I wouldn't have no luck at all*

*Yeah, my bad luck boy
Been havin' bad luck all of my days, yes*

Alt i alt utgjør dette nærværet og tilstedeværet, altså måten vi er og har det med oss selv og hardt et sammen med andre, det vi kan kalle vår værensglede eller livskvalitet og lykke. Derfor handler bluesen genuint om det vi kan kalle nærværskvalitet, måten man er seg selv og verden nær. Om man får være den man er eller hele tiden må forestille seg og tilpasse seg ytre krav som hindrer oss i å skape det som vi kunne skape dersom vi turte og fikk lov til å utfolde oss på den måten som er optimal for den enkelte. Nærværskvaliteten sier derfor noe om kraften i det skapende både i oss selv og i arbeidsfellesskapet på jobben, og følgelig avdekker det også betingelsene og forklaringer på hvorfor vi utfører våre oppgaver på den måten som vi gjør.

4.6 Blues beretter om nærværets skapende mulighetsrom og utopiene

Fellesskap og lagånd dannes i «mulighetsrommet» imellom oss, måten som vi oppfatter, inspireres, motiveres, utfordres, gjøres i stand til og faktisk tar i bruk mulighetene i rommene som finnes i møtene imellom oss som mennesker, medarbeidere og ledere. Det er også bandets modus operandi, nemlig å overgå seg selv i det skapende mesterskapet og samtidig gjøre de medspillende gode. Følgende bluestekst sier noe om hvordan dette nærværet eksistensielt leves ut i våre relasjoner til andre mennesker:

Ain't Gonna Worry My Life Lyrics

John Adam Estes, 1935 (Robben Ford sin versjon)

*Don't care when you go
How long you stay
Good time treatments
Bring you back someday
Oh but someday, baby
I ain't gonna worry my life anymore
Ain't but one thing
Give me the blues
When I've worn a hole
In my last pair of shoes*

*Oh but someday, baby
I ain't gonna worry my life any more*

Vi kan derfor med god grunn si at høy, eller kanskje bedre, optimal kvalitet på nærværet er et genuint konkurransefortrinn som det ofte er mellomleders oppgave å dyrke frem gjennom utøvelse av klok mellomledelse. For dersom vi blir mentalt fraværende på jobb, går både den individuelle og kollektive skaperkraften på sparebluss. Av denne enkle grunn er det mentale nærværet (individuelt og kollektivt) alltid viktigere enn det fysiske fraværet både økonomisk og konkurransemessig sett i så vel kort som langt tidsperspektiv.

4.7 Bluesbandet som robust og skapende arbeids- og skjebnefellesskap

Når bandet står på scenen, står musikerne faktisk på kanten av stupet, et stup man skal og må kaste seg djervt ut, fordi når bandet starter opp, er det «point av no return», man har å levere her og nå og gjøre hverandre ikke bare gode, men faktisk best mulige. Det fordrer at alle er i det skapende på en årvåken og oppmerksom måte, man må være i det som skjer i en slik modus at man sporenstreks kan reagere adekvat på uforutsette hendelser.

Eksempelvis kan det skje at gitaristen mister en streng, at vokalisten kommer ut av det i teksten og må stå over et vers, man mister en linje på lydbordet/mikseren, en forsterker faller ut, eller man må støtte en av musikerne som ikke har dagen f. eks ved å hjelpe til under soloer, eller for å overta en solo når organisten eller pianisten er utilpass etc. Man må simpelthen utvikle en begivenhetsfølsomhet for det som skjer som gjør at man alltid er beredt på det uforutsette, og det betinger å være trent i evnen til spontan improvisasjon når det minst ventes, men brått og prekært forlanges.

I bandsammenheng er derfor mottoet alltid; «En for alle – alle for en»! Slik bør det være i alle sammenhenger, ikke minst på jobb fordi når man skaper noe sammen er alle bidrag viktige, men det er viktig å levere ekspedit og med kvalitet. Dette kan vi kalle for et «nærværs-ethos», altså en forpliktelse eller dedikasjon for oppgaven (overgå seg selv i mesterskapet både i liv og arbeid) og for enkeltmenneskets og fellesskapets beste (ve og vel). Dette

ethos handler om basale verdier for vårt nærvær og følgelig delte eksistensielle verdier nedfelt som «den gode vane» (hexis) for samhandling og samarbeid. Slike verdier blir kontinuerlig overført gjennom «en god personlig og kollektiv dannels» (habitus), gjennom oppdragelse og sosialisering inn i f. eks en virksomhetskultur, og sammen utgjør en klok fellesskapende praksis (mellomledelsens sone) der mennesker, medarbeidere og ledere gjør hverandre gode.

Summa summarium handler blues like meget om etikk og moral, det at vi skal gjøre det gode for det godes skyld, vi skal ta vare på hverandre, vi skal ha det godt sammen og kunne se og gå en oppnåelig fremtid i møte med både mot, glede og kraft! Blues er derfor antirasismens og solidaritetens musikk, den er derfor en form for klokskap som forteller om de holdninger og ferdigheter som setter oss i stand til å leve vårt liv på best mulig måte i det godes tjeneste, som betinger høy kvalitet på (1) selvnærværet og (2) tilstedeværet (med-været og samværet) med andre i liv og arbeid, dvs. at vi får være den vi er og den vi kunne være, men det krever at vi praktiserer og gjør levende følgende verdier; nemlig at vi utviser raushet, gjestfrihet og toleranse i alt det vi gjør enkeltvis og sammen.

4.8 Hva handler blues i næringslivet og blues i lederskapet egentlig om?

I dagens samfunn med finanskriser, bankkriser, borgerkriger, tyranner og elendighet – er det en svært usikker verden vi lever i. Som menneske, ansatt og som leder av bedrifter må vi faktisk utvise modighet hver dag. Arbeidslivet er blitt tøft, det ser vi på de mange skandaler som rulles opp f. eks utnyttning av arbeidskraft og brudd på avtaler og lover, korrupsjon, underslag m.m. mange påstår at det kun er arbeidslivets Ramboer som overlever! Som ansatt individualiseres man i økende grad, kollektivet og solidariteten er under press, man blir sin egen lykkes smed på godt og vondt, man blir en ting, en vare som kan forbrukes og kastes når restarbeidsevnen er oppbrukt, slik terminologien på NAV er når de omtaler alle dem som etter hvert lever på uføretrygd og som blir stadig yngre. Det er slett ikke rart at mange blir; “troubled in mind», slik etterfølgende bluestekst (fortelling) utlegger.

Trouble in Mind

Bill Broonzy/Jimmy Witherspoon

*Trouble in mind, babe, I'm blue,
but I won't be blue always
Yes, the sun gonna shine,
in my back door someday*

*I'm goin' down, down to the river,
I'm gonna take my rockin' chair
Lord, if the blues overtake me,
I'm gonna rock on away from here*

*'Cause I'm trouble in mind, you know that I'm blue,
but I won't be blue always
Yes, the sun gonna shine,
in my back door someday*

*I'm gonna lay, lay my head,
on some sad, old railroad iron
I'm gonna let that 2:19,
pacify my mind*

*I'm trouble in mind, baby you know that I'm blue,
but I won't be blue always
Yes, the sun gonna shine,
in my back door someday*

Som ansatt, leder og gründer er det i også dag ulike odds vi må slåss mot og trosse i våre bestrebelser på å realisere det gode liv og det gode arbeidet – for å få bedrifter til å overleve.

Det handler derfor mye om med hvilken lidenskap og glede, overbevisning, beslutsomhet og kraft vi går inn (tillates å gå inn) i vår jobb og våre liv på, slik at vi tross alle odds på en frimodig og fryktløs måte både tør og faktisk kan skape på den måten vi selv mener at vi best til slik at vi bidrar til fellesskapets (bandets) på beste og mest optimale måten. Men det handler også om at vi samtidig tør si fra når noe er galt [å skape fortellinger som i låtene –

det er jo også en utfordring i disse tider da «*whistleblowers*» eller varslere oppmuntres til å si fra om forhold som er ulovlige f. eks mobbing, for så selv bli stigmatisert (mobbet av systemet) og stengt ute – «sladrehank skal selv ha bank gjelder». Det er akkurat på samme måten som i et band der vi både må forplikte oss til å bidra på en måte som gjør låta/musikkstykket samlet sett best mulig, samtidig som det også handler om bandlederen gir de andre musikerne sjanser, anledninger og utfordringer på deres egne premisser til å skape soloer og kompetent delaktighet i det improvisatoriske frislepp som blues alltid er og må være.

I en blueslåt kan bandet ikke bare etterape, men vi må også skape vårt eget produkt og en genuin brand som band selv om man «*coverer*» låter (nettopp fordi vi faktisk operer i det samme markedet som mange andre må vi utvise kvalitet og originalitet). Det samme gjelder jo sterkere enn noen gang i dagens arbeidsliv der konkurransen er enorm og behovet for å skille seg ut fra mengden er akutt og prekær dersom man skal overleve.

Derfor handler klok ledelse av skaperkraften i en bedrift mye om det samme som å lede et band og få tatt ut det beste i folk, m.a.o. få de ulike instrumenter både til å tørre og stå frem som den de er, på den måte de best kan, og samtidig anerkjennes for sine prestasjoner slik at de gledes over og er stolt av hva man faktisk har bidratt til å skape sammen, slik at det øker lysten til å overgå seg selv i det man videre gjør for å kunne utvikle seg fordelaktig i bandets (det skapende arbeidsfellesskapets) tjeneste.

Det vi skal snakke om er hvordan bluesmusikk – som er «outsidernes», dvs. de undertrykte eller antirasismens og solidaritetens musikkform kan være aktuell for bedriftsledere og for å gjøre de ansatte og ledelsen til et vinner-team – eller et «skapende arbeidsfellesskap der alle gjør hverandre gode». Derfor benyttes bandet som metafor og eksempel på en situasjon og et lag/team som står på kanten av stupet (scenen), der det ikke er noen rettemulighet, men bare en vei nemlig å kaste seg modig ut i det og la det stå til, dvs. prestere her og nå, overgå seg selv i å prestere i et stående eller evig nå, som man aldri har gjort før verken enkeltvis eller samlet som band, et skapende arbeidsfellesskap med en felles skjebne, et felles håp, en felles tro og en felles drøm.

5. BLUES ER ÆRLIG, OPPRIKTIG, TROVERDIG OG EKE PERFORMANCE



5.1 «From Good to Great» – en utopisk mulighet for mellom-lederen?

Blues er vel den musikkgenre som gjennom de siste 120 år har hatt det enkleste uttrykk og det dypeste budskap. Samtidig så er det også den musikkgenren som har skapt flest legender og fremdeles har levende legender som den dag i dag reiser rundt prediker det samme budskapet.

Hva hadde vel Elvis Presley, Bill Haley, Johnny Cash, Rolling Stones og mange, mange andre vært uten bluesen. Pianisten Pinetop Perkins reiste i sitt 97 år rundt på festivaler rundt om i verden og sang om sin blues, han er sågar utpekt til æresborger av Notodden.

Men flere enn ham på mellom 90 og 100 år gjorde det samme, f.eks. Robert Lockwood, Honeyboy Edwards og for den sak skyld ragtimepianisten Jubie Blake. En bør stille seg følgende spørsmål – som vi etter hvert forsøker å gi noen mulige svar på.

- Hva har blues med ledelse å gjøre?
- Hva kan en moderne leder lære av de gamle bluesmenn?
- Er det egentlig så stor forskjell på mellomkrigstidens USA og den «blues» mange føler i det moderne samfunn f.eks. et EU-fellesskap preget av dyrtid, arbeidsløshet og et Europa som ennå ikke har kommet seg ut av finanskrisen, som kan sammenliknes med dyrtiden under tjuetallets USA?
- Hva skal egentlig til for å nå frem i et samfunn så globalisert at det nesten ikke er mulig å nå frem i noen sammenheng uten enten en BD, MD, PhD eller ett eller annet spektakulært talent?

På toppen av dette må man være utstyrt med spisse albuer, en stor porsjon kynisme og være toppputøver i lobbyvirksomhet. I dag kan enhver eksponere seg via e-mail, Messenger, YouTube, Facebook, Twitter, MySpace etc. Det er veldig enkelt og koster nesten ingenting å lage en CD eller DVD, og det finnes elektroniske «duppedingser» som kan manipulere alt til å låte bra eller se bra ut. Dette fører selvsagt til at ingen stoler på kvaliteten, talentet, X-faktoren før man får oppleve dette Live.

Slik var det også med de gamle bluesmenn, dog med motsatt fortegn. Hva måtte Muddy Waters, Snooky Prior, BB King og de andre gjøre på 40- og 50-tallet for å promotere og gjøre sitt talent, sin musikk og sitt budskap kjent? Hvordan ble deres kamp utkjempet på veien mot å bli etablerte og anerkjente artister, tross alle odds i barndom, oppvekst og et liv omgitt av intoleranse og undertrykking.

5.2 Performance er kyndighet og troverdighet

Forskjellen og likheten med dagens samfunn er mer påtagelig enn man skulle tro – stikkordet er; «*Performance*». Siden man frem til midten av 30-tallet ikke hadde elektrisitet som hjelpemiddel for å forsterke uttrykk, var det selvsagt det sterkeste, mest kraftfulle og tydelige budskap som nådde frem til folket. Siden det var få eller ingen radiostasjoner eller andre medier å formidle gjennom måtte man oppsøke steder hvor mennesker møttes for å by på seg selv, sitt talent, sitt budskap og ikke minst sitt mot.

Blues er vel definitivt den musikkgenre – for ikke å si den musikkunst og musikktradisjon – som byr på den sterkeste personlige uttrykksformen. Dersom vi trekker parallellen til vår tid er det vel ikke tvil om at fenomenet og begrepet «*performance*» – står like sterkt som det gjorde for 60 – 70 år siden. Den globaliserte, elektroniske verden vil aldri oppfatte dine personlige egenskaper og ditt personlige uttrykk uten at du selv er til stede med din egen «*performance*».

Ei heller vil en bank vil aldri skille seg fra en konkurrent uten kontakt mellom kundebehandler og kunde. Tradisjonelt har en avtale aldri vært skikkelig forpliktende uten at partene har tatt hverandre i hånda og sett hverandre i øynene og forseglet enighet ved å berøre hverandre fysisk.

De fleste – også de gamle bluesmenn – trenger et team rundt seg og for å markere uttrykk og lidenskap, rett og slett gjøre historien og historiefortellingen bedre. Hvor er likheten her? Hvordan bygger man et godt band for å uttrykke historie, lidenskap og en god «*performance*» gjennom musikk kontra å bygge et godt team for å uttrykke historie, lidenskap og en god «*performance*» i næringsliv og offentlig virksomhet? Hvor ligger forskjellen – evt. likheten her? Er bassisten like misunnelig på vokalistens som lagersjefen er på markedssjefen? Eller er det lettere å finne sin plass og føle seg viktig i et band eller ensemble enn det er i en bedrift eller en offentlig virksomhet?

Det som gjorde, og fremdeles gjør de gamle bluesmenn så populære, er deres oppriktighet og ærlighet, troverdighet og ekthet. Det var vel ingen som ikke trodde på Hank Williams, Johnny Cash, Champion Jack Dupree eller Ray Charles når de fremførte sine låter og sterke tekster.

Oppriktighet og ærlighet, troverdighet og ekthet kan vi kalle «*performancens* sanne dyder» – og det er disse dyder som mellomlederen skal utøve for å skape et orkester der musikerne gjør hverandre gode på en slik måte at de enkeltvis og samlet overgår seg selv i mesterskapet i møte med kundene (publikum).

5.3 En historie om «lack of performance» og blues i mellom-lederskapet

Dette er en fortelling om bluesen i hverdagen til mellomledere i radikale og beinharde utviklings-, effektiviserings- og rasjonaliseringsprosesser. I det følgende formidles i en dramatisert og fortettet fortellerform erfaringer fra mellomledelse samt mellomlederens opplevelser av å være mellomværende, mellommann og spilt ut på sidelinjen, ja, sågar satt ut av spill av toppledelsen.

Året er 2008 og Rune hadde endelig bevilget seg en ferie og turen gikk til et av Blues-musikkens Mekka – deltaområdene i Mississippi. Rune så virkelig frem til dette da det var første skikkelige ferie siden han begynte som avdelingssjef for et datafirma 7 år tilbake. Verden hadde virkelig forandret seg siden 11. September 2001. IKT- og dot.com verdenen gikk ned for telling, ja, men gud bedre så tydelig det var langs landeveien mellom Memphis, Tennessee og Jackson, Mississippi. Hele boligkomplekser sto der som spøkelsesbyer og avga en trist mine om tider som aldri ville komme tilbake.

Det pirret godt i kroppen da Rune steg ut av cab'en og kikket opp på det neonglinsende skiltet med det klingende navnet – «Blue Monday». Til tross for harde tider var det langt fra «Blåmandag» som møtte Rune denne kvelden i Jackson. En heseblesende tre timer lang Blues, Gospel and Soul «jamsession» hvor alt fra den lokale «Reverend», dama i baren, til og med borgermesteren i tur og orden entret scenen og sang med en innlevelse, stolthet og entusiasme som tok helt pusten fra ham. Her var det ingen tvil om at lidenskapen, håpet og drømmene levde i beste velgående gjennom musikken.

Etter 2 uker i et av USA's kanskje fattigste områder hvor undertrykkelse og rasisme fremdeles er veldig tydelig, var Rune plutselig tilbake på jobben i datafirmaet. Datoen var mandag 4. mars og toppledelsen var på plass for den kvartalsvise «Business Review». Rune sendte et skrått blikk bort på Mona som var leder for konsulentene og Eivind som var salgssjef i selskapet. Han kunne tydelig se på Mona's hissige psoriasisutbrudd og Eivinds søvntunge ansikt at begge to hadde hatt to tøffe uker i hans fravær. Denne dagen ble som ventet og som vanlig i en eneste lang tordentale og evaluering av tiltak etter «gåsehudprinsippet».

Når startet dette egentlig? Vel, svaret ble komplisert for Rune – 11. September 2001, selvsagt ... nei, kanskje tilbake til 1933 når Tyskland fikk ny Rikskansler ... eller slaget ved Little Big Horn i 1876 eller tilbake til Betlehem for over 2000 år siden? Eller må vi faktisk helt tilbake til arten homo sapiens opprinnelse, til menneskehetens begynnelse, fordi det å stå eller være oppreist innebærer at noe og noen må være bøyd eller må bøyes, ellers har jo ikke begrepet å være oppreist noen meningsfull referanse?

Etter den bedrøvelige seansen på kontoret valgte Rune å ta lunchen i kantina på arbeidsplassen til kompisen Gøran. Den nydelige maten og det hyggelige smilet til kantinedama Dagny var virkelig det han trengte nå. Gøran er markedsjef i byens største reklamebyrå og det gir virkelig gode vibrasjoner å komme inn i den bedriften.

Over en aldeles nydelig hjemmelaget Lasagne måtte Rune fortelle Gøran om den pinlige seansen på dagens Business Review. I lys av dette spurte han om hva som var resepten bak den gode stemningen i denne bedriften. «Egentlig ganske enkelt», svarer Gøran. «Når vi startet selskapet for 5 år siden så ble alle ansatte invitert til å være med på å definere bedriftens visjoner, mål, strategier og tiltak, ja, selve verdigrunnlaget for å drive businessen. Det blir lojalitet og «commitment» av sånt, vet du».

Reell deltakelse kombinert med faktisk innflytelse på det som skjer er jo den sterkeste drivkraft i oss alle, den forskjellen som skaper engasjement og begeistring. Vi er jo med på å skape framtida, og gjennom slik samskapende praksis blir det som skapes og opplevelsen av å ha skapt noe sammen et felles eie, en felles erindring og identitet, det vi kaller fellesskap – en opplevelse av å være i samme båt og dele et skjebnefellesskap!

Rune smakte litt på ordet «lojalitet» og kjente at han ble litt het i toppen. «Lojalitet skapes jo ved at medarbeidernes håp, tro, drømmer og verdier faktisk etterspørres og blir vektlagt». Skapermot du, tenkte Rune. «Det er viktig ikke å tenke på den store elefanten som heter budsjett og bunnlinje hver dag», skjøt Gøran inn begeistret. «Med tydelige definerte verdier og tilhørende mål, samt å la medarbeiderne få lov til å drive med det de er best til hver dag, å utnytte skaperkraften i hver enkelt og samlet i teamet, kommer resultatene naturlig av seg selv, skjønner du?»

«Skjønner og skjønner, men hva med konjunktorene, da?», repliserte Rune. «Enda viktigere å være tydelig og rendyrke verdier og avdekke klok praksis for å gjøre disse levende. Det er i dårlige tider det virkelig er viktig å få markedet og samfunnet til å se tydelig hva som er bedriftens verdiplattform, og hva man er god på i et samfunnsansvarlig perspektiv».

Gøran måtte på toalettet og Rune drømte seg bort i ordene «verdier», «samskaping», «klokskapens kjerne» og skaperkraften i det man gjør, et øyeblikk. Han tenkte tilbake til kveldene på «Blue Monday» i Jackson, Mississippi. Ingen tvil om hva som var skaperkraftens og det samskaptes ånd der i gården – gospel, soul og blues i munter forening, uavhengig av opphav, hudfarge og sosial status ... han lengtet tilbake.

På «Blue Monday» hadde det slått ham at blues er en ærlig og oppriktig måte å lytte både til seg selv og til de andre på. Men også en måte å lytte sammen med andre på, og ikke minst en måte å lytte etter noe sammen med de andre på. Gjennom musikk og tekst følte han seg liksom henført til en annen verden, og som del av et lyttende fellesskap hensatt i ulike stemninger som han vekslet mellom, nemlig; smerte og fortvilelse, lidenskap og kjærlighet, håp og drømmer, tro og visshet.

Samtidig så han i utøvelsen av selve musikken en inderlig glede og et djervt mot til å skape noe sammen, slik man aldri tidligere hadde gjort. Her var det heftige solistiske improvisatoriske stemmer som fløt i mellomrommet og utfordret musikerne til å overgå seg selv.

Det var en lidenskapelig og felles skapende kraft over det hele, en performance som nesten tok pusten av ham i perioder. Men samtidig var det en samspillende og samskapende dynamikk som var tuftet på gjensidig anerkjennelse, toleranse, tillit, respekt og gjestfrihet overfor den enkeltes særegenheter, karakter, uttrykk og bestrebelser. Den ble understreket av musikerens inkluderende og anerkjennende gestikulering, grimaser og kroppsspråk når de enkeltvis bidro til å skape et felles musikalsk uttrykk som overgikk det de trodde var mulig. Ikke minst når det skjedde plutselig, på nye måter og i nye former som grensesprengende, uventede improvisasjoner og solistiske prestasjoner.

Bandet og musikken oste av sjenerøsitet og skrek etter skapende annerledeshet, det som kunne sette prikken over i-en i samspillet, en samstemthet og samklang som henførte både musikere og publikum på samme tid.

Hmmm ... litt pussig egentlig, lengte tilbake til et fjernt sted og et musikalsk uttrykk som ga utløp for en opplevelse av tingenes tilstand, en tilstand som var mange, mange ganger verre enn det tilfeller var her «hjemme på bjerget!» eller som noen gang faktisk har vært tilfelle i vårt lille Norge? Kanskje var det ikke så dumt med litt Blues i lederskapet ... eller Blues i medarbeiderskapet ... allikevel, - dersom det genuint handler om å fortelle og spille verdien fri, slippe dem løs i all sitt velde og uregjerlighet, men samtidig slippe dem til og inn i det som skjer som utopisk eventualitet, dvs., med det som alltid allerede kunne skje, men også med det som faktisk burde skje.

Dette representerte en karnevalesk og burlesk lekenhet som den business han var en del av ikke ga særlig frirom til å utøve, men som heller kneblet og kvelte skapermotet og skapergleden, fordi man ikke turte å representere annerledes være- eller tenkemåter.

Det er vel nettopp bluesens verdier vi trenger når vi skal skape og dyrke noe frem sammen, fordi verdien representerer et solid og markant uttrykk for solidaritet, empati og innlevelse. Dette er viktige betingelser for at vi faktisk skal kunne utvikle og føle egen glede, og ikke minst gledes over det andre gjør. Men vi trenger disse verdiene like meget for at vi enkeltvis og samlet skal utvise djervt mot i det vi gjør, da det er min og din sin tro, sine håp og drømmer det lyttes til og som er utgangspunkt for det som skjer og som gjør våre verdier både levende og virkelige for alle og enhver.

Telefonen ringer, det er Mona fra kontoret. «Du må komme tilbake med en gang», sier hun. «Konsernsjefen har kalt alle lederne inn til viktig telefonmøte kl. 1500». Rune tok et hastig farvel med Gøran og kjørte lettere nervøs tilbake til kontoret. Gøran sine begeistrede ord som verdier, «lojalitet», «skaperglede» og «djervt skapermot» for gjennom hodet hans som ilende tannpine mot det som ventet ham.

- Rune stupte i seng kl. 2300 den kvelden etter å ha blitt presentert for konsernets 3 fusjon siden han startet i selskapet for 7 år siden. Den

nye Visjon, Forretningsidé og Strategiplan hadde i løpet av en 2 timers telefonkonferanse blitt pumpet inn det ene øret og han merket at dette fremdeles rant i strie strømmer ut det andre øret. En «top-down» styrt prosess som klemte gleden ut av han og som påtvang ham noe fremmed utenfra, noe som han verken eide eller trodde på?

Det manglende eierskapet til det nye mandatet sto i sterk kontrast til den felles skapende identiteten, lojaliteten, forpliktelsen som Gøran hadde fortalt om tidligere på dagen. Nå skulle han altså igjen spille det intense «posisjoneringsspillet» frem til den såkalte «due diligence» – perioden var over og den nye organisasjonen skulle etableres.

Rune bråvåknet av den intense vekkefunksjonen fra sin iPod. Rune skulle gudskjelov starte denne tirsdagen med et kundebesøk på IT-avdelingen ved byens sykehus. Rune likte seg aller best ute hos kundene, følte at all motivasjon og verdiskapning nå fremover vil ligge ute hos kundene. Internt ble det vel akkurat som ved siste fusjon, kamp om taburetter, fokus på interne prosesser, ny logo og slagord på alle bygg, brevark og konvolutter. «Hva var den nye visjonen igjen», tenkte Rune. Dette var bedriftens aller nyeste av mange babies – svaret på alt; «*I woke up this morning, my baby was gone*», var en bluesmelodi som kvernet rundt i hodet hans og minnet Rune på at det organisatoriske korttidsminnet i en bedrift er veldig kort og at de ansatte etter hvert sløves ned av «top-down» prosesser som man føler man ikke har noe forhold til.

Rune følte seg som en taper når han parkerte foran kontoret ved lunchtider denne dagen. Han hadde egentlig hatt veldig lyst til å fortelle IT-sjefen på sykehuset om den nye fusjonen, men informasjonen fra telefonkonferansen dagen før hadde så til de grader rent ut det andre øret. Han hadde derfor rett og slett ingen begeistret og lidenskapelig historie å backe opp informasjonen med. Han hadde selv ingen tro på det som skulle komme og eide ikke stolthet for den fremtiden som det skulle skape for bedriften. «Den gode, brennende historien som formidler verdiene, betyr jo alt», tenkte han. «Hvor kommer vi fra?» - «Hvor er vi om 5 år» – «Hvilken historie forteller jeg mine barnebarn om 10-15 år?» – «Hva har jeg betydd, og hva vil jeg bety for denne bedriften i fremtiden?». «Hva er egentlig logikken med og ikke minst de dokumenterte effektene av å fusjonere?», tenkte Rune.

Det banket forsiktig på kontordøra til Rune. Det var Mona. Hun entret kontoret lettere rødmusset i ansiktet. «Nå er det i gang», sa hun oppgitt. «Kristian har sagt opp». Kristian er selskapets, ja, kanskje bransjens desidert beste prosjektleder. «Hva har skjedd», sa Rune. «Nei, han sa at nok er nok, orket ikke flere interne dragkamper. Han har fått tilbud som IT-sjef for Fylkeskommunen. Jeg er redd vi mister de beste denne gangen», sukket Mona oppgitt. Hun slår ut med hendene og forlater kontoret og Rune lener seg tilbake i stolen for å smake på ordene til Mona – «miste de beste».

«Å være en av de beste» betinger klokskap i jobben og for jobben, og dette finnes det ikke vekttall for, det er en klokskap som kun finnes sementert i praksisen selv, en taus form for praktisk klokskap, en praktisk mellomfornuft og realkompetanse skapt gjennom djerv og modig prøving og feiling over år», tenkte Rune.

«Men hva er man egentlig verdt i dag uten en Bachelor eller Mastergrad»? «Hva er en egentlig verdt etter fylte 45 år, en som kun har livets skole å slå i bordet med?» «Kanskje vi alle trenger en slags maestro eller bandleder som kan hjelpe oss med å fjerne begrensninger i betingelsene for det skapende enten det er i jobb-kravene rundt oss eller i vårt eget sinn, slik at det utvikles et fokus på mulighetene som trigger de innerste ressurser, slik at vi formår og ønsker å overgå oss seg selv i mesterskapet i å være menneske, medarbeider og leder?

Men det kan skje på bare én måte, nemlig at mesteren også er en mesterskapslærer, slik som det ble praktisert av bluesbandene som opptrådte på «Blue Monday», reflekterte Rune nesten høyt for seg selv. Og hvem andre enn mellomlederne kan være en mesterskapslærer som leder på grunnlag av denne hardt opparbeidede mellomfornuften som er tuftet på bluesens verdier?

På «Blue Monday» satt det jo bluesartister som var mellom 70-90 år gamle og spilte som de aldri hadde gjort før, mens man i min bedrift hele tiden skal skifte ledelse, besetning og spille nye sjangre? Nei, her blir man så menn ikke gammel i gamet, fordi begrepet gammel betyr det samme som å være utdattert, oppbrukt, uten nye ideer, og verken ha mot eller kraft nok til å skape noe nytt eller noe overhode!

I Bluesens verden derimot betyr ordet gammel det stikk motsatte, det er et tegn på kvalitet og kraft, og en ubendig vilje til å overleve; «... *we shall overcome!*»

I Bluesens verden er det også slik at de unge mottas med glede og forventninger, og videre at de ofte blir tatt under vingene av en gammel mester som også blir som en fadder og hjelper dem inn i bransjen ved å inkludere dem og la dem spille sammen med eget orkester. Tradisjonelt forbindes mesterlære med læring av håndverkstradisjoner fra en mester til en lærling. Det engelske ordet for mesterlære er «apprenticeship». Stammen av dette ordet er «apprehend» som betyr å oppfatte, lære eller begripe. Det sentrale i denne betydningen av mesterlære er overføring av kunnskap og tradisjoner fra en mester til en lærling. En annen måte å anvende begrepet er som metafor for å beskrive både den uformelle, men også den tause overføringen av kunnskap som skjer mellom mennesker med mer og mindre erfaring når og mens de gjør noe sammen. Bare på den måten får man tilgang til den klokskap som ligger gjemt i spille- eller utøverpraksisen selv, dvs. måten man spiller og utøver noe sammen på som en skapende helhet.

Derfor må man praktisere samspill slik at de tause tegn og kroppslige motivasjonsgester tilskikkes og kommer til uttrykk og avleses i den felles positivt boblende stemthet som utvikles i mellomrommet mellom musikerne når alt flyter og «groover». Det handler om å fornemme og bli en del av en felles skaperglede eller inderlig lidenskap i det skapende som driver og bærer den kollektive «performance» frem som en slags livets lette strømmen der man enkeltvis og samlet overgår seg selv i mesterskapet og skaper noe man ikke trodde var mulig.

I den billedlige betydningen beskrives mesterlære som et asymmetrisk forhold mellom en som mestrer fagkyndigheten og en som ikke gjør det. Men i motsetning til denne forståelsen er og var den gamle bluesmester like meget en mesterskapslærer i både det musikalske, det eksistensielle og det forretningsmessige. Fordi han/hun forvalter en gammel historisk tradisjon samt et tilhørende sett verdier som er så tett på eksistensen som det går an, og som nettopp av denne enkle grunn aldri går av mote eller blir passé, fordi man har skjønnet at alltid og først og fremst handler om å være menneske og å forstå seg på det å være menneske, enten man er leder eller medarbeider.

Apropos mestring, tenkte Rune. Han kunne ikke huske at han en eneste gang hadde hatt følelse av mestring i rollen som avdelingssjef. Ute hos kundene, ja – men internt følte han seg ofte maktesløs og mestringsløs, som konstant å måtte slåss mot vindmøller, liksom. Men, hadde han egentlig fått tilstrekkelig mesterlære og mesterskapslære i sin rolle som mellomleder?

I virkeligheten var det snakk om en eneste medarbeidersamtale med nærmeste toppleder en gang i året, hvor han i veldig stor grad satt og lurte mer på hva han ikke burde si som senere kunne bli brukt mot ham. Nei, hans leder hadde så menn ikke vært noen god mentor i å skape gode fortellinger som gjenerindret de gode og betydningsfulle mestringsopplevelser samt opplevelser av å overgå seg selv og vokse. Nei, det fantes ingen gode fortellinger fra livet på jobb som kunne få frem «blueskraften» hos de enkelte for å avdekke tro, håp og drømmer – kimen i all skaperkraft og i alt skapende mesterskap. Her var det i sannhet mangel på rom for å uttrykke og utnytte ektefølt «blues-power».

«Blues Power»

Eric Clapton & Leon Russel

*Bet you didn't think I knew how to rock 'n' roll.
Oh, I got the boogie-woogie right down in my very soul.
There ain't no need for me to be a wallflower,
'Cause now I'm living on blues power.*

*I knew all the time but now I'm gonna let you know:
I'm gonna keep on rocking, no matter if it's fast or slow.
Ain't gonna stop until the twenty-fifth hour,
'Cause now I'm living on blues power.*

*Talking to you, now.
The boogie's gonna pull me through.
Keep on, keep on, keep on keeping on.
Keep on keeping on, keep on keeping on.*

Hvor var den personen du som mellomleder virkelig kan betro deg til, den personen som ikke har noen annen agenda enn deg. Mellomleder, ja, mumlet Rune småirritert. Det ligger jo i ordet, personen som står midt i mellom

sterke ytterpunkter – er på mange måter selve dritten i midten, huggestabben, syndebukken, «the lonely rider». Den lederrollen som medarbeiderne forventer alt av og som toppledelsen ofte bruker som katapult for nye strategier og for å løse interne utfordringer.

Da Rune ble ansatt 1. Januar 2001 hadde avdelingen han skulle lede 66 ansatte. Etter 11. September samme år raknet det meste og han fikk i oppdrag å «renske» vekk 1/3 av de ansatte innen 1. Kvartal 2002. Budskapet var klart; *Sørg for å gjøre dette så smidig og korrekt som mulig, og for all del, - unngå rettssaker.* Rune hadde aldri følt seg så ensom og forlatt noen gang. Han skulle være bøddel, og hvem bryr seg om bøddelens kvaler, hans ensomme bebreidelser og skyldighet!

En veldig tøff prosess, tenkte Rune. Skulle virkelig gjerne hatt en mesterlærer og los som støtte den gangen, sukket han. Med dette friskt i minnet virket det ekstra meningsløst med en ny fusjon. Det blir som en TV-episode av reality-programmet *Farmen* hvor man har posisjonert seg og stemt ut mennesker over lengre tid for så å få nye deltakere inn fra sidelinjen. En evig kamp og konflikt der hver og en var og er sin egen lykkes smed i alt. Her var og er det ingen konstruktiv lagånd, kun kald kynisme og egosentrisk og subversiv kreativitet på alle hold!

Da Rune kom hjem samme kveld følte han sterkt for et glass rødvin. han følte seg ynkelig, ensom og forlatt, og satte på en god gammel LP av blues-legenden – Muddy Waters, og spilte sporet; «*Lonsome Road Blues*», som liksom satte de riktige og virkelige ord på den blå stemningen han var hensatt i, måten han var seg selv nær på i tanker og følelser.

Lonsome Road Blues

Big Bill Broonzy

*Have you ever been walking, walking down that old lonsome road?
Have you ever been walking, walking down that old lonsome road?
No place to go, whee well brown no place to room and board*

*Things look so lonsome, down that road ahead
Things look so dark, down that road ahead
Been thinkin' of the way you livin', whee well boy and what your mother*

said

*Things look so lonesome, when you ain't got a shelter over your head
Things look so lonesome, when you ain't got a shelter over your head
When you could have been at home, whee well boy sleepin' in a feather bed*

De blå tonene minnet ham på alle de lutfattige musikerne som på midten av 30-tallet vandret fra Mississippi-deltaets bomullsmarker opp til Chicago og Maxwell Street. Hit kom de som hadde alle odds imot seg og som fant sitt frie marked i en by som hadde fått en industriell oppgang. Mange fabrikker kjørte 3 skift. Dette førte til at det var mange forskjellige mennesker fra alle slags kulturer som søkte til den etter hvert kjente gaten Maxwell Street – hele døgnet, noe som skapte et godt inntektsgrunnlag for de mange musikere som spilte her.

Ikke alle blues-legender fikk oppleve de gode årene på Maxwell Street og det oppsvinget blues-musikken fikk de neste 30 årene. Den kanskje mest profilerte bluesmannen – Robert Johnson – ble forgiftet av en sjalu bareier og døde bare 27 år gammel i 1938. Robert Johnson er kanskje et fordums eksempel på at høye ambisjoner og «hårete mål» kan få fatal utgang. Robert Johnson hadde nemlig skyhøye og ubeskjedne ambisjoner til å være «en nigger» en «underdog» fra bomullsmarkene, for han tok virkelig mål av seg selv å bli en mester på gitar, og for å komme dit var det at han i 1932, ifølge legenden arrangerte et møte med djevelen; «At the Crossroad».

Myten sier altså at Johnson skaffet seg sin utrolige gitarteknikk ved å selge sjela si til djevelen, han hadde inngått et uhellig og utenkelig partnerskap. Det var betalingen for å kunne få djevelen selv som mesterlærer og mester-skapslærer. I norsk folkemusikktradisjon har vi noe av det samme, nemlig at felespillerne gikk til Fossegrimen og gjorde det samme for å liksom bli «en djevel» til å spille. Selv ikke en gammel blueslegende som David «Honeyboy» Edwards kunne svare på hvordan Johnson skaffet seg sine formidable musikalske kunnskaper, både som låtskriver og gitarist og i så ung alder.

Men hvorfor ikke, tenkte Rune. Dersom jeg hadde en mytisk og spennende historie å fortelle om egen jobb og arbeidsplass, så ville jeg ha fortalt den med glød hver eneste dag. Jeg er faktisk overbevist om at både medarbeidere

og ledere samt kunder og samarbeidspartnere ville lyttet interessert og nikket gjenkjennende, fordi alle myter har i seg poenger som har generell gyldighet og relevans.

Derfor trenger alle virksomheter at så vel medarbeidere som ledere får fremføre og fortelle sin blues med tro, håp, drømmer og ambisjoner, men også erfarte desillusjoner, avmakt, brutte løfter og smerte. For det er i disse fortellingene, i denne bluesen, at kimen til skaperkraften og til å gjøre det umulig mulig finnes, dersom vi lytter med åpenhet, raushet og oppmerksomhet til det som sies²⁴.

Spørsmålet er om ikke mange mellomledere i dag selger sjela si til toppledelsen i virksomheten (businessen) på en slik måte at de tar livet av eller kastrer sin egen skaperglede. Man oppgir det eksistensielt betydningsfulle i eget liv for penger, selger sjela og omsorgen for seg selv på toppledelsens og styrets gyllne alter. Men skapergledens er alltid tuftet på frihet i det skapende – en frihet til å gjøre det man kan og på den måten man best kan. Den kan verken selges eller kjøpes. For skapergleden trigges ubønnhørlig, umettelig og ensidig av skapermotet, motet til å tørre å skape det man vet man kunne og ikke minst burde dersom forholdene ble lagt til rette for det eller at det mulig skapte ble etterspurt. «Derfor trenger enhver virksomhet sin blues, sin lidenskapelige fortelling om tro, håp, drømmer, smerte og lidenskap», tenkte Rune, mens satte på en plate av Sonny Boy Williamson II, nærmere bestemt en låt som uttrykte følelsen av å være forsmådd av egen toppledelse, som han hadde gitt alt for og samtidig oppgitt alt for:

Nine Below Zero

Sonny Boy Williamson II (Rice Miller)

Ain't this a pity, people ain't this a cryin' shame

²⁴ En åpen og lyttende oppmerksomhet er en dyd som de gamle grekere kalte for *gregoria*. En dyd eller dygd er et begrep fra kristendommen og moralfilosofien og betegner en moralsk verdifull egenskap eller god handling. Ordet kommer fra det norrøne *dygd*, som er beslektet med å *duge*, og betød opprinnelig dugelighet eller kyndighet. Dyd kan på norsk også bety ærbarhet. Dyd i moralsk betydning er en opplært egenskap eller et såkalt internalisert handlingsmønster, det vi kan kalle den gode vane. I Aristoteles' lære om dydsetikk er dyd det et menneske må oppnå for å få et godt liv.

*Ain't this a pity, people ain't this a cryin' shame
Well you know it's nine below zero, she put me down for another man*

*Gave her all of my money, all of my love and everything
I gave her all of my money, all of my love and everything
Nine below zero, she put me down for another man*

*She lied to me, she didn't tell me everything
She lied to me, the woman didn't tell me everything
Well you know its nine below zero cousin, she put me down for another man*

*Ain't this a pity, people ain't this a cryin' shame
Ain't this a pity, people ain't this a cryin' shame
It's nine below zero, she put me down for another man
(Well alright!)*

*I'm gonna retire on the delta, layin' out there in the fallin' rain
I'm gonna retire on the delta, layin' out there in the fallin' rain
You know it's nine below zero people, and my love don't mean a thing*

6. SKAPERKRAFTENS BETINGELSER



6.1 Hva er klok mellomledelse?

Tre teser for klok mellomledelse av skaperkraften:

1. Å være åpen innebærer å være inkluderende og undrende eller nysgjerrig.
2. Å være lys innebærer å være sjenerøs og positivt stemt.
3. Å være glad innebærer å være optimistisk og lidenskapelig tent på å skape seg selv i det godes (et verdibasert) bilde.

Å være åpen, lys og glad er tre stemninger (er måter å være stemt på) som forløser skaperkraft, skapermot og skaperglede, fordi;

- Det å være åpen handler om å gjøre kraftig
- Det å være lys handler om å gjøre modig og trygg
- Det å være glad handler om å inspirere til mangfoldighet og til å slippe annerledesheten fri

Gjennom gleden påkalles lidenskapen ved det skapende, nemlig opplevelsen av å kunne skape i frihet, og at det konkret skapte anerkjennes og etterspørres av ledelsen og medarbeiderne som et kompetent «skaperverk» og som en legitim «selv-i-verk-sett-else» av sitt talent, kunnskaper og ferdigheter.

Sammen skal det *å være åpen*, det *å være lys* og det *å være glad* bidra til at vi som skapende ledere og medarbeidere overgår oss selv i det skapende mesterskapet²⁵.

Men det betinger at det skapende gis best mulig kår av toppledelsen. Det fordrer at bedriftens ideologi og bærende verdier lar den skapende annerledeshet og mangfoldighet få utfolde seg fritt og komme til autentisk uttrykk. Og ikke minst fordrer det at ledelsen uavbrutt og utålmodig etterspør og anerkjenner det skapte i omsorgsfull og fordomsfri undring over det som er brakt til live som nye og uprøvde muligheter.

6.2 Hva er skapermot, skaperglede og skaperkraft og hvordan forløses og utvikles de best?

For å utvikle og forløse *Skapermot* kreves en toleranse i form av ubetinget gjestfrihet og en varm inkluderende ånd, m.a.o. at vi åpner for de alternative og radikale muligheter som alltid allerede kan bli skapt, dersom vi vil og lar det som kunne skje få skje på egne premisser. Altså må ledere og medarbeidere i fellesskap etterspørre bluesartistenes kunstneriske skapelsesprosess like meget som de kunstneriske produkter, dvs. musikken som musikk betraktet.

Bare på denne måten etterspørres helheten ved det skapende der artistene selv, det verk (den musikk og tekst) de iverksetter i djervt og utfordrende skapermot og lidenskapelig skaperglede sammen utgjør en skaperkraftig helhet i form av et skapende arbeidsfellesskap.

²⁵ Innenfor idretten kalles dette for prestasjonsorientering, men for oss betyr det noe mer enn å prestere, det betyr å kunne realisere alle iboende skapende og kreative kapasiteter på bred basis.

I dag pulveriseres ofte denne skapende helheten, vi er bare interessert i de konkrete verk (musikken og teksten), ikke de kompetanser og ferdigheter som artisten representerer i det å skape, ei heller de fantastiske muligheter som ligger i det å forstå den musikalske og improvisatoriske skapelsesprosess, som en betydningsfull og annerledes inngang til å bygge et godt skapende arbeidsfellesskap og et konkurransekraftig produkt. Den nå avdøde, men kjente norske multi-gründer Bjørn Lyng fra Leksvik i Nord-Trøndelag, uttalte en gang at det ikke er noen forskjell på å skape musikk/maleri og bedrifter, det handler om å utføre artisteri begge steder. Det handler altså om performance.

Til å forløse *Skaperkraft* er kravet om reell deltakelse og innflytelse med integritet, umettelig og ensidig, fordi det krever praktisering av demokratiske grunnprinsipper og utøvelse av en solidarisk moral som inkluderer annerledesheten, og gir den og tilfellet en ekte sjanse. Dette er en forutsetning for improvisasjon, som betyr å finne ny veier og utveier som gjør oss frie og i stand til å skape noe nytt og annerledes innenfor gitte rammer eller for å sprengte disse for å etablere nye rammer. Dette er også bluesens vesen, der improvisasjon handler om å overgå seg selv i mesterskapet, ikke gjenskape og etterape, dvs. å skape og bli noe man ikke trodde var mulig på forhånd. Men det krever at man faktisk tror at håp og drømmer kan bli virkelighet.

For å kunne forløse *Skaperglede* må et ubønhørlig krav om å yte omsorgsfull, men provokativ (utfordrende) anerkjennelse innfris. Men det må være en anerkjennende praksis som inspirerer, fordi da tennes gløden og lidenskapen i oss, i motsetning til det å bli oversett, underkjent, mistenkeliggjort, stigmatisert og marginalisert, for da kveles all positiv kreativitet. For at anerkjennelsen skal være en kritisk-konstruktiv stimulans, som leder oss mot mesterskapet, der vi overgår oss selv som enkeltmenneske (medarbeider og leder) og fellesskap, må den være både kritisk støttende og konstruktiv utfordrende.

Derfor eksisterer det i improvisatorisk musikk som blues ingen klare grenser for improvisasjon og solistisk nyskaping, som utdefinerer og stempler eller som indefinerer, perverterer og kastrerer alle forsøk på å skape nye musikalske reiser for den samme gamle låta. Alle avvik eller brudd på mønster og

vane representerer og avdekker begjærlig nye muligheter for improvisasjon og personlige uttrykk, som påkalles for spontant tatt vare på og utforsket.

I Blues og Jazz praktiseres undringens og nysgjerrighetens modus, det som kalles *serendipitet*, som betegner å kunne oppdage det unike, gripe øyeblikket og sjansen i frihet, uten å fastlåses i rutiner og lenket i tilvante handlingsmønstre, eller disiplinert av trusler om kollektive negative reaksjoner og straff for utøvelse av annerledeshet som diskvalifiserende avvik fra det konforme og tilvante²⁶.

Alle kjenner jo det dagligdagse uttrykket Jantelov, men ikke alle er klar over den Jante som alltid allerede ligger på lur i oss selv. Derfor er vi ofte vår egen verste fiende. Det er både et tankekors og en utfordring. I filosofien snakker man om å utøve den Sokratiske dialogformen, som benevnes «*dialogikos anatreptikos*» (som betyr å styrte om kull – en indre omstyrting) eller «*dialogos diablos*», djevelens dialog, der vi aktivt forsøker å betrakte oss selv gjennom våre motstanderes og fienders øyne, perspektiv eller verdisyn, for å kunne utfordre, forbedre og rendyrke av dekke hva vi faktisk gjør, hvorfor vi gjør det vi gjør og hvordan vi gjør det.

Vi søker altså å praktisere en ubetinget frimodig, fryktløs ærlighet overfor oss selv (*parrhesia*), som er en grenseløs åpenhet for alt det vi måtte oppdage i dette speilbildet av oss selv. I vårt praktiserte skapermot, i det å improvisere f. eks bluesmusikk og å leke alle lenker ut av fatning, avdekker vi våre virkelige selv (den vi egentlig er og alltid allerede kunne være når vi slippes fri) og den virkelighet som vi ønsker å realisere på en fryktløs, frimodig og ærlig måte. Gjennom en skapermodig improvisasjon stiller vi oss alltid og ubønnhørlig laglig til for hugg, vi iverksetter oss selv på en knivsodd der vi er på randen til å gå under for saken.

²⁶ Se Paul F. Berliner (1994); *Thinking in Jazz – The Infinite Art of Improvisation*, for en inngående og særdeles skarpsindig og detaljert utlegging av disse poenger også med historier om at feil kan være noe annet enn ødeleggende forstyrrelser, men faktisk representere en kreativ mulighet for å skape noe nytt (jfr. historien om Miles Davis).

Bluesmusikken spesielt og kunsten generelt er derfor det som i gresk filosofi betegnes som et verdiavdekkende (*protreptisk*) medium, men i tillegg er den det viktigste protreptiske medium av alle.

Kunstens egenart er slik fordi den ubønnhørlig avdekker, konfronterer og vender mennesket mot det verdimesig betydningsfulle i livet gjennom den estetiske og poetiske erfaringen som tekst og blå tone legger opp til. Bluesen og de eksistensielle verdier som forfektes i denne, avdekker grunnlaget for det vi oppfatter som meningsfullt, og hvorvidt vi bedrar oss selv i denne meningsfullhet fordi det meningsfulle ikke alltid samsvarer med det som er eller burde være eksistensielt betydningsfullt. Bluesen retter derfor uunngåelig og umettelig et kritisk søkelys på de verdier som vi bevisst eller ubevisst lever etter, og den avdekker derved på en *parrhesiastisk* (*frimodig og fryktløs*) måte følgende;

- Om vi utviser skapermot eller redsel for å skape det vi vet vi faktisk kunne evne og mestre
- Om vår skaperglede er genuint ekte eller bare er et aktivt selvbedrag, der vi forføres eller tvinges til å skape noe som verden positivt sanksjonerer, ergo om vi er forfalt til lysten for å behage og ikke en ekte glede over å kunne iverksette oss selv og verden på en fri og utfordrende måte.

Lakmus-testen er å kunne avdekke og konstatere hvorvidt det skapte på en kritisk-konstruktiv måte bringer oss og verden mot det gode for det godes skyld alene. Kunsten (bluesen) er derfor det sterkeste etiske medium av alle, og kunsterfaringen utøver den sterkeste protreptikk av alle fordi den rykker oss lekende ut av den trygge fatning på oss selv og verden. Den er et speil som avdekker våre sanne jeg i all vår skrøpelighet, men samtidig også avdekkes de muligheter vi har til rådighet for å forbedre oss selv og verden i samme lekende-skapende bevegelse.

7. MELLOM-LEDERENS PRIMÆRE OG VIKTIGSTE OPPGAVE ER SKAPENDE MELLOM-LEDELSE



7.1 Å være pliktig og å føle seg kallet

I første rekke er vi interessert i at mellom-ledere går i dialogen med teksten i denne boka, fordi det er disse menneskene i slike posisjoner som får betalt av toppledelsen for å lede medarbeidere mot mål for det skapende som de i utgangspunktet ikke har noe eierforhold til.

Men for å få operasjonalisert disse målene for det skapende i virksomheten, og samtidig designe samskapingsprosesser som utvikler konstruktiv lagånd i de kollektivt skapende bestrebelser, er det nødvendig at mellom-lederen blir og agerer som en «*mellom-menneskelig-leder*». En slik mellom-menneskelig fordrer med-menneskelighet, og det er ikke bare en plikt, men i særdeleshet et kall for alle mennesker fordi det er grunnsteinen i vår sosialitet, og den kan vi aldri saldere bort om vi enn vil eller hadde ønsker det. Den følger oss både som skygge og speil.

Dette fordrer at mellom-lederen forstår seg på det å være menneske, et skapende godt menneske og et klokt samskapende menneske. Men hva fordrer det av mellom-lederen å være et skapende godt menneske og et klokt samskapende menneske?

Det er disse spørsmålene vi ønsker å dvele ved og forsøke å gi noen indiksjoner på retningen av svarene som kan gis. Men for at mellom-lederen selv skal finne aktuelle og relevante svar, må han først finne seg selv og bedrive klok selv-ledelse.

En mellom-menneskelig leder har mellomrommet som arena for å utvikle skaperkraftige arbeidsfellesskap der medarbeiderne gjør hverandre best mulig, og der de enkeltvis og kollektivt overgår seg selv i det skapende og samskapte mesterskapet. Gjør det umulige mulig og ønskverdig.

7.2 Dialog, frihet og uferdighet

Mellomledelse som skapende ledelse handler om å utvikle de beste betingelser for å forløse:

- Dialogiske mellomrom og møtested for det skapende og de skapende
- Mulighetenes og frihetens mellomrom og møtested for det skapende og de skapende
- Uferdige og utopiske mellomrom og møtested – mesterskapets arnested for det skapende og de skapende

Bedrifts- og ledelsesutvikling handler følgelig like meget om de stedlige og romlige betingelser for vår selvverksettelse og de skaperverk vi evner og tør å skape individuelt og som et skapende arbeidsfellesskap der vi alle er kjennetegnet av å være *åpne, lyse og glade*.

7.3 Ledelse og iscenesetting av skapende mellomrom og møtesteder

Uttrykket **Det dialogiske mellomrom og møtested for det skapende og de skapende** korresponderer direkte med det å være glad og spesielt skapergledden.

Dette mellomrom og møtested er tuftet på anerkjennelse, toleranse, tillit, respekt, kreditt, nysgjerrighet, modighet, integritet og ansvar. Det er synonymt med det åpne og inviterende møtested, et sted med lidenskap for og opplevd glede over å skape, og ikke minst det å skape noe sammen og det konkret skapte.

I dette mellomrom og på dette møtested opplever vi å være en fullverdig del av forangående befriende og kreativt forløsende ledelse, arbeidsprosesser og arbeidsbetingelser. Det er det sted der dialogen og møtet er slik at alle både inspireres til og tør prøve, utprøve og utfordre oss selv og hverandre i skapende og mangfoldige praksiser.

I et slikt perspektiv vil delaktighet og ansvar for det å skape på slike premisser bidra til å estetisere og poetiseres mellomrommet og møtet. Det handler om stedet i våre hjerter, det sted som erfares og oppleves som et hjemsted og en hjemstavn, som vi selv bygger og bebor, og som vi derfor føler oss grunnleggende tilstede og nærværende i fordi det er opphavet til vår identitet og derved en eksistensiell måte å være seg selv og kjenne seg selv på.

Å være delaktig i slike skapende begivenheter under slike forutsetninger og betingelser tenner derfor alltid en glød og lidenskap hos de(n) skapende og skaper både optimisme og pågangsmot. Det bidrar til at møtene mellom med ansatte og ledere blir mer inspirerende fordi det etterspør og slipper kreativiteten og improvisasjonsevnen fri. Dermed utvikles evnen til å lytte, evnen til frilynt å møte annerledesheten med et kritisk-konstruktivt og etisk blikk, som hele tiden peker tilbake på oss selv, mellomrommene og møtene.

Det dialogiske mellomrom og møtested for det skapende og de skapende handler kort sagt om de immaterielle sider, verdiene for det skapende som gjøres levende og virkelige i bedrifts- og ledelsesutvikling. Det handler om identitet, om stolthet over å høre til og være del av, og dermed om vilje og kraft til innsats for fellesskapet og bedriften, fordi det berører grunnleggende sider ved selve eksistensen og livet. Hovedutfordringen for mellomlederen er derfor i praktisk handling å vise seg verdig betegnelsen glad eller å vise seg kapabel til å spre og utvikle skapergleden.

Uttrykket; *Mulighetenes og frihetens mellomrom og møtested for det skapende og de skapende* korresponderer med åpenheten og dermed *skaperkraften*. Den individuelle og kollektive skaperkraften er proporsjonal med:

- Graden av mangfoldigheten og annerledesheten kommer til uttrykk og får sette sin signatur på det som skapes!
- Den grad man tør å prioritere de uforutsigbare, risikable og utradisjonelle ideer, prosjekter og aktører (mennesker)!
- Den grad denne åpenheten faktisk er åpen for alle, eller om den selektivt inkluderer eller ekskluderer!

Disse spørsmålene handler om mobilisering og medvirkning i det som skjer, det som tillates å bli skapt, og er *måten som vi gjør verden (mellomrommet og møtestedet) verdig begivenheten!*

Slipper vi til de som inkluderes med hud og hår, eller prøver vi ensidig å kontrollere, oppdra, temme og styre – altså være inngripende beherskende og fordekt disiplinende?

Fremmer vi og etterspør vi skapermotet, det djervt skapte og derved det utopiske, der vi strekker oss mot mesterskapet?

Det uferdige og utopiske mellomrom og møtested – mesterskapets arnested for det skapende og de skapende handler om lyset og den frihet det å se gir oss. Lyset er veien til skapermotet, til å tørre være annerledes ved å være seg selv. Lyset viser oss de skjulte mulighetsrom, friheten til å bli åpenbart og til å fokusere nye og jomfruelige mulighetshorisonter og til å ta i besittelse uprøvde og bortgjemte muligheter som gjør utopiene levende som reelle sjanser, dersom vi tør, vil og kan.

Utopier er bare utopier når mulighetene for annerledeshetens signatur på det skapende er fengslet i skyggelagte og uopplyste rom, da fremstår de som fantasi og drømmeri, en tilstand som bare kan ønskes.

7.4 Det skapende er spent ut mellom det vi tør å gjøre og det vi unnlater å gjøre

Vi er uavbrutt i skapende begivenheter, og som mennesker er vi genuint skapende, fordi vi skaper oss selv i alt det vi gjør, vi blir til ikke gjennom våre tanker, men gjennom våre konkrete handlinger eller det vi enten beslutter eller tvinges til å unnlate å gjøre. Enhver gjøren eller ikke-gjøren er et selv-i-verk-settende verdensverk – fordi vi iverksetter både vår egen virkelighet og den vi er og kunne bli. Fordi vi og verden hele tiden må skapes for å være virkelig og levende, handler det å skape og være skapende om selve livet, og det er gjennom våre skapende liv vi blir den vi er, er den vi blir og lever ut vår verden som levende og levd liv.

Liv og verden er derfor ett. Det skapende, vi skapende og det vi skaper er derfor også en helhet som ikke kan brytes opp, fordi da blir det skapende forvandlet til noe apende, til mimesis, dvs. kun gjenskapning, kopiering og etterlikning. De skapende begivenheter er som leken. Og det er ikke vi som skaper den lekende begivenhet, nei, det er begivenheten som faktisk lekent og uforutsigbart begir oss og skaper oss og verden simultant som et nytt prosjekt med nye muligheter.

Det skapende er som leken, det kan verken disiplineres eller kontrolleres. Det er både et mysterium og mirakel på samme tid. Vi vet ikke hvor det kommer fra eller hva det ender opp i. Det skapende kan sammenliknes med det magiske og spontant opplysende aha, der vi plutselig vet eller forstår eller finner ord for noe som vi aldri har kunnet artikulere klart og presist tidligere. Eller det skapende kan være det forløsende penselstrøk der en usynlig hånd grep oss kyndig og uanmeldt fra intet, men som bestemt og behendig med en grasiøs letthet satte kronen på verket. Eller det kan være som de spontant skapte toner vi refleksivt ikke visste vår kropp var i stand til å produsere, og som fikk musikken til å iverksettes og klinge på en virtuost og eventyrlig yndig måte. Eller det er som den lille, ubetydelige form skapt av lillefingeren grasiøse, liksom tilfeldige, men kjærtegnede graving i leieren, som på et blunk fikk skulpturen til å bli levende, med et eget liv utenfor skulptørens kontroll. Det er på denne måten det gir mening å si at den skapende begivenhet ikke kan kontrolleres eller styres utenfra som et spill eller et verktøy til nytte for noe annet enn for dens egen skyld.

Skaperkraften skjer og forløses derfor i den grad vi gjør oss verdig den skapende begivenhet på dens egne premisser. Prøver vi å kontrollere og styre den skapende begivenheten, gjøre den til et verktøy med klare grenser og rammer, er det lite eller ingenting som skjer. Da trigges liten skaperglede, da knebles skapermotet og det utløser mager skaperkraft. Det skapende, vi skapende og det skapte visner hen og råtner på rot!

7.5 Lederen må vise seg verdig de skapende begivenheter

Å vise seg verdig noe skjer gjennom handlinger. Å gjøre seg verdig den skapende begivenheten handler altså om hvordan man beslutsomt handler og legger til rette vilkårene for at de kreative kapasiteter i mennesket (lederne og medarbeiderne) forløses. Å legge til rette innebærer frihet til og frihet fra, nemlig at det kan rokkes ved alle selvbestaltede sannheter, bemektigende meningsregimer og hellige «perfectiofigurer», alt det som fanger og temmer den innovative kraften og som kveler skapergleden og kastrerer skapermotet.

Hovedutfordringen i å utvikle et skapende arbeidsfellesskap som er åpent, der medarbeider og ledere i praktisk handling og orientering viser seg åpne for annerledeshet og mangfold, ergo hvordan de sammen i ord og handling gjør virksomheten verdig de skapende begivenheter i alle mellomrom og møter mellom mennesker.

Det handler videre om regi og iscenesettelse av estetiserte og poetiske møteplasser som best forløser medarbeidernes kreative kapasiteter, og hvorvidt mangfoldet av sosiale og kulturelle erfaringshorisonter tillates å smelte sammen på en leken, frilynt og nysgjerrig måte i virksomhetens kreative mellomrom og arbeidsprosesser.

Elementet *åpen* er det derfor bare vi som medarbeidere og ledere som kan realisere i vår sosiale samhandling, dvs. i den praktisk værende og skapende menneskelige omgang med hverandre. Den sosiale samhandlingen og sosialiteten selv kan verken styres og planlegges. Toppledelsen kan bare vise seg verdig de sosiale begivenhetene som skapes ved, og som selv skaper åpen-

het, nettopp ved at mellomledelsen og medarbeiderne blir tilkastet arbeidsrutiner og instruksjoner som er åpne og sjenerøst gjestfrie overfor mangfold og annerledeshet.

Det uferdige og utopiske mellomrom og møtested – mesterskapets arnested for det skapende og de skapende handler altså om det viktigste adjektivet, nemlig ordet *lys*. Det handler altså om det optimistiske, intense og lidenskapelige lys som tennes ved det å lykkes, uredd stolthet over det skapte, frilynt identifisering med det skapte og det verdens-verk vi iverksetter gjennom å skape, og derved gjennom å skape oss selv i frihet og overgå oss selv i dette mesterskapet. Derigjennom vil oppmerksomheten mot det som skjer (det skapende) skjerpes, interessen for hvordan vi skjer (hvordan vi skaper) intensiveres, og gleden over det som har skjedd og blitt skapt deles, meddeles og feires, fordi vi har oppdaget nye og spennende horisonter av ubetrådt land i vårt indre, imellom oss og i det ledelsesregime og de tilhørende rutiner, instruksjoner og arbeidsbetingelser vi er blitt påkastet og de muligheter vi simultant er blitt tilkastet.

**DEL III: BERETNINGER
OM MELLOMROMS-
LEDELSE, SKAPENDE
VERDIER OG
SKAPERKRAFTIGHET**

8. Å FORSTÅ SEG PÅ Å VÆRE MENNESKE



8.1 Bluesens mestere vitner om troen på egen skaperkraft og å gjøre det umulige mulig

Det var veldig viktig for Rune da han ble salgssjef for Nokia i 1994 å holde på sin personlighet og sin særegenhet. «Jeg er barnslig og leken», sa Rune til seg selv den gangen, og tenkte at en barnslig og leken leder kanskje fikk med seg medarbeiderne på en morsom reise mot målet.

Munnspillet og bluesmusikken var allerede den gangen veldig viktig for Rune. Ja, det var sågar en betingelse for å gjennomføre en test med seg selv på hva som kunne føre ham til «*the ultimate performance*». Var det bluesen eller karrieren som leder som var fremtiden? Hvor var det egentlig troen, håpet, drømmene og lidenskapen for det skapende fantes?

Allerede året etter fikk han under Notodden Blues festival oppleve en av sine blueshelter – James Cotton – gjøre en «performance» av de sjeldne. James Cotton hadde - som mange andre – skapt solo-karriere etter først å ha vært innom bandet til legenden Muddy Waters. I motsetning til mange andre

munnsspillere som har vært innom legendens band, så var James Cotton også en fantastisk vokalist. Få levnet derfor Cotton en sjanse for videre karriere nå han på tidlig 90-tall for strupekreft og ikke kunne synge lenger. Men, konserten i Notodden Teater i august 1996 vitnet at det er mulig å formidle følelse til fingerspissene gjennom et instrument uten å ytre et eneste ord. Noen mennesker har denne egenskapen, og får menneskers oppmerksomhet umiddelbart når de entrer et rom og taust fyller dette skapende mellom-rommet på en forangående befriende og forløsende måte med sin tilstedeværelse og væremåte.

8.2 Lederen, filosofen og forskeren – det første møtet

Det er fantastisk når man møter mennesker som man umiddelbart kjenner en inderlig kjemi sammen med og varme vibrasjoner for. Denne følelsen eller stemtheten, eller kanskje bedre, samstemtheten, er faktisk det tetteste man kan komme opp mot følelsene som ved den første forelskelse. Det er ofte en euforisk eksistensiell glede ved slike møter når man opplever å være grunnleggende nærværende og tilstede i relasjonen.

Det var en nydelig vårdag i København. Rune hadde etter 10 år som aktiv bluesmusiker opparbeidet seg et godt publikum på Københavns – ja, kanskje Nord-Europas beste «jukejoint» for bluesmusikk – Mojo Bluesbar. Denne torsdagen skulle han være jam-vert og han hadde bestemt seg for å kjøre et «tributeshow» for en av de store blueslegendene – Howlin' Wolf.

En annen blueslegende og god venn fra USA – James Harman – ville også være til stede og gjeste scenen denne kvelden. Med andre ord, en stor kveld for både publikum og musikere i kulturmetropolen København. Rune møtte legenden under et stort munnsspillshow i 2003 og både den menneskelige og musikalske kjemien var til stede mellom dem umiddelbart.

Det ble en magisk aften på Mojo. Publikum og byens bluesmusikere var intenst nærværende fra første stund, og stemningen var å ta og føle på hele kvelden. Rune gjennomførte sitt Howlin' Wolf – show med glans og kalte legenden Harman opp på scenen. Selv valgte han å finne seg en plass ute i lokalet for å nyte sin bluesmentor i ro og mak.

I hjørnet av lokalet sitter det tilfeldigvis to herrer ved et bord hvor det er en ledig plass. Rune spør om å få sitte ned og får et inviterende nikk tilbake. Herrene presenterer seg som Ole og Niels. Rune merker fort at kjemien umiddelbart stemmer med de to herrer, og det viser seg at begge har sterke bånd inn i musikkens verden, Ole som klassisk fiolinist mens Niels var munnspeiler og bluesmann som han selv.

På toppen av dette sammenfall i interesse presenterte disse to meget hyggelige herrer seg som hhv. professor i ledelsesfilosofi og forsker med hovedinteresse for det skapende menneske, det skapende nærværet og ledelse av den skapende mellom-rom som viktige fokus mht «*wise practise*» for drifts- og ledelsesutvikling.

En herlig tilfeldighet og mulighet for en som har erfart og praktisert ledelse i næringslivet i over tjue år, både i gode og dårlige tider, reflekterte Rune for seg selv, i det idet han satte seg til rette med en god flaske dansk bayer.

Niels var nysgjerrig på Runes musikk og spurte om han hadde noe band i Norge. Rune kunne fortelle at han hadde hatt band de siste 10 årene, men at han i det inneværende året hadde bygd et helt nytt bandkonsept helt fra bunnen av, og at dette bandet sist sommer hadde gitt ut sin første CD.

8.3 Bandlederen er kastet ut i mellom-rommet for det skapende

«Hva har du lagt vekt på når du har satt sammen ditt nye musikalske ensemble?», spurte Ole på sin klingende dansk. Rune tenkte på den diskusjonen han og guttene i bandet hadde under en festival i Steinkjer for 2 år siden.

Han hadde lenge syntes musikerne hadde kommet uinspirert på spillejobbene, koblet til sine instrumenter, levert en OK men energiløs jobb, hentet sin hyre og reist hjem. De hadde også i lengre tid nesten motvillig møtt opp til øving. Etter denne spillejobben – som faktisk hadde vært den beste på lenge – var guttene usedvanlig oppspilte og Rune benyttet sjansen til å spørre hva som var grunnen til at de i lengre tid hadde vært så uinspirerte.

Av respekt for sin bandleder så det ut for at de vegret de seg for å svare ærlig og direkte, men så kom det forsiktig fra bassisten Ole - den yngste og ferskeste i flokken – *«jeg synes ikke den musikken vi spiller er særskilt spennende»*, *«nei, så liker jeg ikke så godt navnet og profilen på bandet heller»*, kom det fra trommeslager Anders. *«Jeg synes faktisk mange av de låter vi spiller ikke passer til din stemme»*, repliserte gitaristen Glenn.

Rune kjente at disse tilbakemeldingene stakk, men reflekterte fort over hvorvidt han skulle blir fornærmet eller faktisk glede seg over at guttene tok initiativ og var engasjerte. *«Jeg tror faktisk dette bandet har et veldig stort potensial dersom vi endrer navn og profil og tilpasser musikken til hver enkelt sin kompetanse, interesse og lidenskap»*, kom det forløsende fra Glenn.

Rune svelget de to kamelene som i et par minutter hadde tyngt hans skuldre og imøtekom raskt Glenn ved å foreslå at bandmedlemmene umiddelbart kom med nye forslag til navn på bandet. Allerede på mandagen tikket de første e-mails inn fra guttene med forslag til nytt bandnavn og linker til YouTube på artister vi kunne hente inspirasjon fra til bandets nye stil.

Rune ble rykket ut av sine tanker da han hørte at Ole stilte spørsmålet på nytt; *«Hva har du lagt vekt på når du har satt sammen ditt nye musikalske ensemble»?* *«Jeg har lagt vekt på å dyrke frem ulikhetene»*, smalt det fra Rune. *«Altfor mange ledere bygger sitt «band» eller team basert på samme interesse og kompetansenivå som en selv»*. *«Jeg synes det blir feil og vil aldri skape et godt dynamisk team med helhetlig kompetanse og fremdrift»*.

Rune kjente at det bruset og at begeistring i kommunikasjonen mellom de tre steg betraktelig. *«Dette er nettopp av de områder vi til stadighet forsker på»*, sa Niels. *«Ja, kan man dyrke frem et godt team hvor hvert enkelt individ i tillegg vender seg mot sine egne grunnleggende holdninger, verdier og væremåte så har man lyktes reelt»*, kom det klokt fra Ole.

Som alle andre kreative og spennende dager så ebbet også denne dagen ut i de små timer. Rune tok farvel med sine to nye venner, men på vei inn i sin taxi presenterte Ole en invitasjon til et nytt møte den påfølgende dag. *«Vi skal ha en hyggelig sammenkomst med noen av mine venner på Nord-kysten i morgen»*. *«Det blir god mat, drikke, gode samtaler og en god jam-session»*.

«Jeg synes du skal bli med dit, er det OK at jeg og Niels henter deg på hotellet kl. 1700»?

Rune var spent på hva som møtte ham når maxi taxien rullet opp foran Wake-Up Hotell i sentrum av København. Rune ble presentert for herrene Finn og Henrik, kollegaer av Ole. På taxituren oppover Sjællands nordkyst fikk Ole fortalt at vi skulle til et lite tettsted langs Strandvejen som heter Snekkersten. Der Ole's gode venn Allan driver et senter for terapi, kurs og konferanser.

Da vi ankom Snekkersten ble vi tatt imot av den meget blide og imøtekomende Allan. Stedet lå kun et lite steinkast fra stranden og hadde en nydelig utsikt over havet. Vi fikk servert en god hvitvin og en lett forrett mens Allan fortalte historien om bygget og hvordan han etablerte og har utviklet sin virksomhet.

Denne meget hyggelige kvelden avsluttes med en meget spesiell «jam-session». Med Ole på fiolin, Niels og Rune på munnsspill, Allan og Henrik på hver sin kasse-gitar vandrer dette tilfeldige ensemblet gjennom alt fra «deep down blues», via Bob Dylan, Johan Sebastian Bach til danske drikkeviser.

I taxien tilbake til København sentrum så blir Rune, Ole og Niels enige om å møtes igjen den påfølgende dag. De har mange felles interesser og har således meget å diskutere og kjemien passer så godt at de muligens kan finne noe å samarbeide om i fremtiden.

8.4 Det kreves skapermot for at håp og drømmer skal bli virkelige

Partene møttes igjen kl. 10.00 dagen etter i Ole sin leilighet i ærverdige Frederiksberg – ikke langt fra Det Kongelige Slott og Frederiksberg Have. Etter gårdagens «jam session» var Rune ikke i tvil om at Ole var en dyktig fiolinist, og sannelig var veggene i leiligheten dekket med flere ti-talls fioliner, mange av dem riktige klenodier.

Da Rune kjente lukten av disse gamle instrumenter så brakte tankene ham raskt tilbake til de besøk han ved to anledninger hadde hatt i «Sun Studio, Memphis» i forbindelse med innspilling av bluesbandet «Big Rooney & The Doghouse sin siste skive (CD).



Sun

Studio, Memphis -»The Birthplace of Rock'n Roll». (Foto R. Myhren)

Det var ikke for ingenting at denne historiske og legendariske bygningen i Elvis Presley's hjemby ble kalt; "The Birthplace of Rock'n Roll». Det var faktisk i denne bygningen at sekretær Marion Keisker i 1954 først oppdaget et av vår tids største idoler – Elvis Presley. Det var her Johnny Cash fikk platekontrakt og la karrieren som selger på hylla, og det var her kvartetten Elvis Presley, Johnny Cash, Carl Perkins og Jerry Lee Lewis la grunnlaget for sine fantastiske karrierer.

Gründer av den berømte "Sun Studio Sound» – Sam Phillips – gjorde seg selv og Sun Studio kjent ved å fange inn den rå musikalske energien som fantes i den berømte gaten «Beale Street» i Memphis, Tennessee. Sam var fullstendig selvlært i bransjen og kjente ikke bransjens regler og kutymmer, og dette faktum skulle vise seg å skape en ny musikalsk revolusjon.

Sam visste nemlig ikke at man brukte mye ekko, men nettopp på denne måten fikk han en trio til å låte som helaftens party-ensemble. Han manglet dessuten kunnskap om musikktradisjonen og at man ikke skulle skru forsterkerne så høyt at de forvrengte lyden. Han visste heller ikke at man aldri skulle blande forskjellige musikalske sjangere, fordi det kunne skape uklare skille-

linjer mellom lidenskap og lek, at det nærmest var en dødssynd blant puristene, men akkurat det som trengtes for å skape og sam-skape et nytt energisk musikalsk uttrykk. Han gjorde altså det umulige mulig.

Rune sitt første møte med denne bygningen var tilbake i 1999, da 30 medlemmer av Norsk Blues Union valfartet sørstatene på jakt etter historiske monumenter over store musikere og blusens historie. Allerede den gang sa han til seg selv; «*Det hadde vært veldig moro en gang å kunne gå i fotsporene til disse rockens pionerer for å spille inn en plate her*». Spenningen var derfor stor nå Rune 8 år senere igjen entret den ærverdige bygningen til Sun Studio i Memphis for å spørre om det var mulig å spille i plate her.

Nåtiden innhentet Rune ved at en utsøkt kaffeduft rev i hans nese. Foran ham på bordet sto en presskanne med utsøkt kontinental mørk brent kaffe, helt etter Rune sin smak. Ved siden av ham på sofaen hadde Ole lagt frem tre bøker som han selv hadde skrevet. «*Disse skal du få, jeg har dedikert dem til deg*», sa Ole lurt.

Det var virkelig lenge siden Rune hadde følt den medmenneskelige og sjelelige kontakt han - på den korte tiden – følte sammen med disse to filosofiske bohemer og forkjempere for skapermotet.

Rune nøt sin kaffe mens han kikket ut over et vår-yrende København. Ole hadde leilighet i 4 etasje i en gammel bygård i Gamle Kongevej – midt mellom Rådhusplassen og Fredriksbergs Have. Rune hadde vært i København mange ganger og følte at han kjente denne byen mye bedre enn Oslo, og var ikke i tvil om at dette var kunstnernes og bohemenes by fremfor noen.

Apropos bohem, - Rune liker ordet bohem, kjenner seg igjen og føler seg hjemme i beskrivelsen som fra 1800 tallet opprinnelig ble brukt som fellesbetegnelse for grupperinger eller subkultur av kunstnere, forfattere og radikale intellektuelle som hadde en livsstil som var ubundet av konvensjonelle normer, (noe de selv var stolte av) eller som gjorde opprør mot tradisjonelle, gjerne besteborgerlige, moralbegreper. Over tid ble det også bohem også en betegnelse brukt om enkeltpersoner som gikk sine egne veier, og ikke alltid var på linje med etablerte faglige tradisjoner, regler og normer for å tenke, tale, handle og skape.

På sin musikalske vei – som hadde vært alt annet enn etter boka – hadde Rune ofte følt argusøynene fra miljøenes indre kjerne, det såkalte musikkpolitiet. Det var ikke få ganger at disse «forståsegpåerne» hadde fortalt ham hva han ikke burde gjøre, men ikke ett godt ord eller noen velmenende råd på veien hadde disse «selvbestaltede guruer» gitt han om hva han egentlig burde gjøre og hvorfor, samt hvordan han burde satse og hvem han burde kontakte. Etter å ha reist rundt i større deler av Europa og USA, hadde han mange ganger følt seg flau over å komme fra et land hvor janteloven er grunnlov og misunnelsen er større enn seksualdriften. Enten man vandrer blant uteliggerne i gatene i San Francisco eller slummen i ghettoene i Clarksdale i Mississippi så møter man en høflighet og en respekt som langt overgår den vanlige mann på gata i hvilken som helst norsk by.

Rune husker tilbake til en av turnene til Memphis. Memphis er – til tross for at det ikke er noen stor by – en av byene i USA med ghetto, fattigdom og kriminalitet. I San Francisco har man restaurert og tatt vare på den gamle trikke-kulturen i byen. Trikkebanen går sentralt i byen, men også fra østkanalen og inn til sentrum. Siden hotellet lå tett inntil banen svar det naturlig å ta den gamle ærverdige trikken inn til byen. Turen kostet 1 dollar og det var for de meste fattige, fargede mennesker som benyttet seg av dette tilbudet.

Det var sterkt å oppleve den respekt og høflighet disse menneskene viste ved på- og avstigning av disse trikkene. Det var «excuse me» og «after you, sir» å høre fra absolutt alle, uavhengig av hudfarge og fattigdomsterskel. Kontrasten var derfor stor da Rune uken etter hjemkomst sto og ventet på heisen i et konferansehotell på Østlandet. Idet heisdøra åpner kommer det tre dresskledde herrer brått bakfra og presser seg inn i heisen uten å ense at to personer faktisk har stått og ventet og dermed burde være de første til å entre heisen.

«Siden våren har kommet til København, har dere lyst til å gå en tur til Frederiksbergs Have?», spurte Ole. Både Niels og Rune syntes dette var en meget god idé. Niels og Ole tok den gamle og relativt trange heisen de 4 etasjene ned til gateplan. Rune derimot, han tok trappene ned. Han hadde hatt en ganske sterk fobi mot trange, gamle heiser siden han ble sittende fast i en heis på 1 x 1 meter i 20 minutter i den tidligere jugoslaviske byen Dubrovnik.

Dette var så langt tilbake som midten av 80-tallet, men klaustrofobien hadde ikke sluppet taket.

Det ble en nydelig tur opp til og ikke minst gjennom Frederiksberg Have. Gjennom denne parken passerer man nemlig intet mindre enn Det Kongelige Slott og Københavns Zoologiske Have. På veien tilbake ble det til og med tid til et glass godt dansk øl ved en av byens små uterestauranter.

8.5 Fortrolighet, frihet og forpliktelse

Vel tilbake i Ole sin leilighet i Gamle Kongevej ledet praten fort inn på livets mange vandringer og undringer. Hvordan kan man egentlig forvente å bli en bedre utgave av seg selv hvis man ikke gjennomfører en kontinuerlig vandring i sitt eget indre?

Livet er utvilsomt en endeløs vandring mot klokskap, men kun dersom man stopper og undrer over de tingene man finner på sin vei. Undring skaper viten, viten betyr større muligheter til å velge og flere valg betyr ofte forandringer. Med denne friheten til å velge sin egen selvskapelse er ikke bare noe som forplikter en selv normativt, men i denne friheten til å skape en revisjon av oss selv forplikter vi oss faktisk til å bli bedre mennesker i et godt skapende liv sammen med andre mennesker.

Sitat: Diamanter finnes ikke i fjell bortenfor blånene eller på de fjerneste hav. De er i din egen bakgård, om du bare graver etter dem. (Russel H. Conwell)

Det skremmende i nåtidens vandringer er at mellommenneskelige relasjoner ofte foregår elektronisk. Internett har blitt en kynisk barrikade som hver dag forvitrer den personlige klokskap, varme, sjarme og den tryggheten som ligger i den tillit som opparbeides ved øyekontakt og et fortrolig håndtrykk.

Mange gode definisjoner og verdibegreper står i fare for å bli utryddet dersom den kyniske, elektroniske kommunikasjonsformen får ytterligere fotfeste. Et av disse begrepene er «fortrolighet». Hvordan i all verden vil det være mulig å oppnå fortrolighet mellom mennesker uten å møtes på det personlige plan. Fortrolighet er basert på kjemi, tilstedeværelse, evne til å lytte, empati og ikke minst den varme partenens sjel, hjerte og øyne utstråler som medmenneske. Det hadde ikke vært mulig for mellomlederen, filosofen og

forskeren å etablere et fortrolig engasjement og et tillitsbasert fundament for sin felles vandring og undring, hvis de ikke hadde møttes fysisk på det personlige plan den blueskvelden i København og senere ute hos Allan.

9. DRAMATISERET, FILOSOFISK DIALOG OM LEDELSE

9.1 Når målet er vejen og verdiene viser vej

Det skulle ikke vare længe, før de tre venner mødtes igen.

Niels skulle være opponert ved forsvaret for en ph.d. i København, der handlede om at erobre de digitale musikprogrammer tilbage til kroppens og bevidsthedens egne zoner, og Rune benyttede lejligheden til at tage med.

Den næste dag havde de afsat til at fortsætte deres fælles tanker om skabermød og skabelseskraft.

I gamle dage, sagde Ole, tog Københavner i Kongens Dyrehave 10 km nord for København. Denne dyrehave bestod af et meget stort areal med frie enge til hjortene, kongens jagtbytte, og skove med store gamle ege og bøge. Herude var en konge blevet dræbt under en jagt i 1700-tallet, da han fik et dødbringende sår i maven under forsøget på at give en stor kronhjort dødsstødet med sin Hirschfænger. Den eg, som strakte sit løv ud over ham, da begivenheden skete, stod her endnu, tyk og kroget, som et mindesmærke over det faktum, at vi mennesker ikke skal drive grusomme lege med noget levende.

«Kender I Platons sidste og mest omfangsrige dialog, Lovene?», spurgte Ole, «den eneste, hvori Sokrates ikke forekommer?»

«Nej! sagde Rune.

«Det er så længe siden, jeg har læst den,» sagde Niels, «og det var kun kursorisk».

«Ok,» sagde Ole, «så vil jer minde om, at tre tænkere i denne dialog spadserer rundt på Kreta, og diskuterer, hvordan man skaber det bedste samfund. Konklusionen er jo, som titlen siger, at det kræver tilstrækkeligt gode love, men Platon ville aldrig sige, at lovens bogstav var nok. Det hele handler om dens ånd. Og, kære venner, gør ledelse også, både den af andre og den af én selv. Mennesker, der lever efter maksimer, formår altid at bøje dem til deres

fordel, eller også følger de dem så strengt at medmenneskeligheden forsvinder. De sidste kalder man Farisæere. Vi har mange af begge slags i Danmark i dag, plus politikere, der enten bøjer, omskriver eller ignorerer lovene.»

«Ja,» sagde Rune, «fortæl mig ikke mere, jeg ved alt om det fra det land, hvor jeg kommer fra.»

Niels, der altid undlod at dømme andre, rystede blot på hovedet.

«Derfor tror jeg», sagde Ole, «at vi, der vil skabe et anderledes samfund, skal tro på organisationernes kraft til at gøre de politiske handlinger, som teknokratiske og halvkorrupte politikere ikke længere vil og kan. Jeg tror også, at den økonomiske logik presser på. Se nu FN's initiativ omkring Global Compact, og de nye iso-standarder for CSR. Også de offentlige organisationer er involveret her. Enhver organisation er tvunget til at redegøre for, hvad den vil med sine kunder og borgere og hvordan den behandler sine medarbejdere. Ellers falder den politiske forbrugers hammer, og borgerne, der er tilfreds med at være brugere og forbrugere, når de får opfyldt deres rettigheder i forhold til deres behov, bliver pludselig opmærksomme på deres pligt, fordi de jo ejer det offentlige. Hvem vil behandle sig selv systematisk dårligere end man behøvede?»

«Ja, ja», lo Niels, «jeg kender dig, og nu kommer du til mellemlideren.»

«Hvordan kunne du gætte det?» lo Ole ... «Men altså, mellemlideren er ligesom sergenten i en hær. Han eller hun skal være den modigste, den mest tålmodige, den, der tror på sagen, den, der aldrig mister håbet; den, der kender hver enkelt menig og respekterer ham for det han kan, og kan se bort fra det, han ikke evner. Han formidler det bedste fra topledelsen nedad, tror det bedste om dem, holder dem fast på, at de dog kunne have gode hensigter, når de klokke i det. Han er et filter, en kinesisk mur mod topledelsen, når den er overgribende, hensynsløs eller over-strategisk, han er en borg for dem på gulvet på herremændene og fogederne på etagerne ovenover. Men når toplederen er god, så handler hun som en mellemlider, hun SER enhver ...»

«Men det er jo også nødvendigt i dag,» sagde Niels, «med de nye ledelses-former, som vidensarbejdere og såkaldte «primadonnaer» kræver. Når du

uddeleger, giver folk råderum, overlader initiativ, forventer innovation, så skal du jo hele tiden være til stede med feed-back og anerkendelse; du skal være, med et ord fra min yndlingsdialog af Platon, «Timaios», en «planomenes eidos aitias», en omkringvandrende årsag. Du skal være årsag til, at en medarbejder, der har arbejdet selvstændigt på et projekt i længere tid, kan lade stresset fare og følge sig færdig. Du skal kunne sige «Ja, det er godt, det er som det være!»

«Ja», nikkede Ole, «det er lige præcis mellemlederens nye opgave. Han skal beskytte medarbejderen mod sig selv.»

«Men det kræver jo», smilede Rune, «at han ved, hvem han selv er!»

«Dér ramte du plet», sagde Ole, «for det er det tema, jeg har arbejdet med som ledelsesteoretiker i årevis, at indskærpe og opfordre til at ledere i alle kategorier skal forstå, at de skal begynde ledelsesopgaven med sig selv.»

«Det er blues på en måde, er det ikke?» sagde Rune.

«Jo,» sagde Ole, «som du beskriver den, synes jeg det er rigtigt. For blues er jo en måde at fordele sig selv blandt andre på. Ved I hvad ordet «ledelse» historiske rødder er», spurgte Ole.

De to andre rystede på hovedet.

Ole lo lidt, så sagde han: «Allerede på det sproglige plan er der en tydelig sammenhæng mellem ledelse og lidelse. Det engelske ord «suffering» kommer fra to latinske ord «sub» 'under' eller 'ned' og «ferre», der betyder 'at føre' eller 'at lede'. Lidelse indebærer altså, at vi bliver ledt til noget dybere. En lignende betydning fremgår af det danske 'ledelse'. For ordet at lede er afledt af det fællesgermanske «leitha», der både betyder at bevæge sig imod og at lide i betydningen at pines af smerte, men også at stå i spidsen for og lede efter. Så hvis folk af og til forveksler ledelse med lidelse, er det blot at forvente. Fører vi den sproglige udvikling længere tilbage, viser det sig, at ordet ledelse atter er beslægtet med det gotiske «leithan», der igen er forbundet til de indoeuropæiske ord for at dø; «rae- $\sqrt{\text{d}}$ », eller at gå bort; «lit-«. Således synes filologien at indikere, at ledelse forstås som en proces, der på én gang er dynamisk og fremadrettet mod et mål, der overskrider ens egen

tilstand, samtidig med at man i denne proces konstant forholder sig til det lidelsesfulde og potentielt ødelæggende endda til døden.»

«Forbløffende som ordene ved meget og hvor de taler sandt» sagde Niels.

«Ja,» svarede Ole. «De før-homeriske, græske konger regerede i en periode på nogle år, bestemt vel af himmellegemernes bevægelse, så måtte de afløses af en anden og selv dø. Dette foregik ifølge antropologen Fraser ved at de stillede sig på en forhøjning foran alt folket, og da først skar deres ører, næse og læber af, derefter deres køn, stak deres øjne ud, og til sidst åbnede deres brystkasse og prøvede at nå at tage deres eget hjerte ud.»

«Lidt andet end det gyldne håndtryk», sagde Rune.

Ole nikkede. «Men der er jo en dyb sandhed i det. Homer kaldte det «kydos», sejrens og magtens glorie, som et menneske kun har til låns. Det har du selv udtrykt i et citat tidligere, Rune. Men lederen låner også fællesskabet sine ører, sin lugte- og smagssans, sine øjne, og sin frugtbarhed, men allermest sit hjerte – hvis det er en ægte leder. Hun forholder sig netop til et fællesskab, ikke til en organisation. Det er det, der er så galt i dag. Ledere opfatter ledelse som ethvert andet job, og sig selv som en art konsulenter, der udfører en opgave for bestyrelsen og så stiger videre i karrieren. Men ingen god leder, selv i kapitalismen, har nogensinde været sådan. Tænk på, hvorfor de franske soldater kaldte Napoleon «den lille korporal». Det var fordi han som øverstbefalende selv løb forrest, foran de menige og sergenterne, i angrebet på en bro. At angribe over en bro er formodentligt én af de allerfarligste militære situationer.»

Alle vil helst arbejde under sådan et menneske. Der har solidariseret sig med dem, delt deres vilkår, og forstår dem. Som i sandhed går foran og sætter sig selv på spil, når det gælder. Noget sådant er overhovedet ikke begrænset til militæret. Det gælder også for en isenkræmmer og en departementschef,» repliserede Niels underfundig.

«Men så kan vi jo begynde at opstille mellemlederens kompetenceprofil», sagde Rune, «Han, der skal lede os ind i det nye samfund.»

«Vi skal ikke opstille kompetenceprofiler,» sagde Ole, «det her handler om dyder og om noget måske endnu vigtigere, som udspringer af det. «Dyd»

betyder på gammelt dansk noget man er god til. Min første violinlærer sagde for mange år siden til mig, at et menneske vælger det, som det er bedst til. Det er en meget optimistisk udlægning af tilværelsen, men ikke helt forkert, og en nødvendighed for ledere. For dyd er en indre tilskyndelse, måske et talent, måske resultat af opvækst, eller begge dele, det er ikke så vigtigt, der skal udvikles. Man skal arbejde hårdt på at holde fast i den, at blive stående i dens ånd og aldrig gå på kompromis.»

«Men hvad mener du om», spurgte Niels, «at dyder skulle være noget kulturelt bestemt. Jeg har jo studeret fremmede kulturer, ved du, og her lærer bøgerne, at værdier, som vel er dyders grundlag, er kulturelt afhængige, selvom jeg nu ikke selv kan tiltræde denne opfattelse?»

«Jeg tror egentlig, at den værdimæssige grundfølelse er den samme i hele verden, og altid har været det», svarede Ole, «selvom man kan udlægge dem forskelligt gennem love og sædvaner. Jeg tror på det, jeg har kaldt den «græske firekant», det sande, det gode, det retfærdige og det skønne, er den sociale virkeligheds fire grundpiller. Men jeg tror og jeg ved, at udfoldelsen af dem på det individuelle plan, kræver frihed. Enhver må finde, og have ret til at finde, sin vished om dem.»

«Men du kom vist bort fra blues'en», sagde Rune.

«Jeg husker nogen ting fra min ungdom endnu,» sagde Ole. «Jeg kan huske denne tekst fra Johannesevangeliet:

«Ingen kan komme til mig, hvis ikke Faderen, som har sendt mig, drager ham, og jeg skal oprejse ham på den yderste dag. Der står skrevet hos profeterne: »Alle skal være oplært af Gud.« Enhver, som har hørt og lært af Faderen, kommer til mig. Ikke at nogen har set Faderen, undtagen den, der er fra Gud; han har set Faderen. Sandelig, sandelig siger jeg jer: Den, der tror, har evigt liv. Jeg er livets brød. Jeres fædre spist manna i ørkenen, og de døde. Men det brød, som kommer ned fra himlen, gør, at den, der spiser af det, ikke dør. Jeg er det levende brød, som er kommet ned fra himlen; den, der spiser af det brød, skal leve til evig tid. Og det brød, jeg vil give, er mit kød, som gives til liv for verden».

«Ja,» sagde Rune, «vi andre kan jo også ret mange sange udenad».

«Men læser vi det uden religiøse briller på, så er det jo en leder, der taler her, og tilbyder organisationen at fortære ham. Den Helligånd som denne tekst, der læses anden pinsedag, handler om, er jo den besjælethed, som et menneske kan få i en organisation, hvor værdierne for alvor er levende. Det er det al ledelse handler om, at gøre værdier levende og virkelige uden tvang og indoktrinering. Kristendommen taler også om «tro», tilliden til ordet, og denne tiltro og tillid m en leder kunne skabe og fastholde i en organisation, fordi han sætter sig selv bag ordet. Han ER det, han siger. Det er hele hemmeligheden ved det sande lederskab.»

«Og så er mellemlederen apostel?», sagde Rune.

«Ja, hvorfor ikke,» svarede Ole.

«Men budskabet, som han skal sprede,» sagde Niels, «skal være et sandt budskab i en eller anden forstand. Vi skal jo for Guds skyld ikke bare brande hvad som helst.»

«Ja,» sagde Ole, «det er fanme vigtigt. Og det er her blues'en kommer ind, for vi føler sangens og udtrykkets sandhed i hjertet. Jeg tror at det er fordi det så hudløst handler om den syngende selv. Hans smerte bliver vores smerte, han bliver faktisk det brød som tekststedet taler om, det er bare ord og toner, der bliver til tusinder af brød og tomer. Lyden kan jo deles af alle, der er til stede, og for dens sags skyld, gennem medierne, af alle, der vil åbne for et elektrisk apparat.»

«Men i ledelsesverdenen,» sagde Niels, «kan det så ikke let blive til retorik. Retorikeren skal jo netop overbevise gennem sin person, sit budskab og den stemning han formår at skabe hos den lyttende?»

«Men der findes ingen uetisk blues» sagde Rune, «det falder mig pludseligt ind.»

«Nej, der er ingen Horst Wessel blues,» sagde Ole.

«Men alt kan jo misbruges strategisk i dag,» sagde Niels.

«Ja,» sagde Ole, «det er en forbandelse. Men det er det vores mellemleder skal sørge for at det ikke bliver. Hans skal besidde sund sans, klogskab, Grækerne kaldte det «phronesis.»

«Ja,» sagde Niels, «det ord har optaget mig meget, fordi det jo aldrig er sluhed eller kynisk verdensklogskab, der tales om med dette ord, men en værdibaseret, dyb menneskelig vurderingsevne. Man kalder det også dømmekraft».

«Og her kommer min fortsættelse af dyderne ind,» sagde Ole, «som jeg jo varslende for lidt siden. Dyderne er nemlig intet værd uden begivenhedssans. Vi skal kunne vurdere en situation før den bliver til begivenhed, så vi kan være medskabere af det, der sker. Til dette hører også evnen til at bedømme andre mennesker, men altid generøst. Aristoteles kaldte den evne «epieikea», «etisk storsind». Han talte også om «megalopsychia» om det storsindede menneske, der beskytter dem under sig og modstår eller håner dem over sig. Han kærer sig ikke om sit eget skind. Det er sådanne mellemledere vi vil have. Generøse, med retfærdig harme, og en uselvisk opsætsighed. For til begivenhedssansen hører også kritisk sans».

«Grækerne talte om Kairos,» sagde Niels, «om det rette øjeblik».

«Og amerikanerne kalder det timing» lo Ole, «men I musikere vil vist ikke kimse af det. Det er bare ikke nok i ledelse. Der skal værdier i spil. Man skal godt nok vide, hvornår man skal begynde, falde ind, falde ud, slutte, men først og fremmest skal man rette det hele mod et mål. Men dette mål må ikke bruge begivenheden eller de mennesker, der er i den som et middel. Buddha havde sgu ret, når han på spørgsmålet: Hvad er målet? Svarede: Målet er vejen.»

«Men det er jo netop sådan musikken fungerer», sagde Rune, «der er ikke noget, der må jappes af, hver øjeblik skal fyldes ud og afsluttes som om det var det sidste, og så skal det alligevel i sig have et drive.»

«Ja, men så har vi vel også sagt ret meget om ledelse og mellemledelse, har vi ikke», smilede Niels, «for jeg kan se at vi nærmer os Peter Lip, den legendariske, gamle kro. Og det er vist på tide at få noget at spise.» Deri kunne de ikke være uenige.

10. EN BERETNING OM SKAPERMOT, SKAPERGLEDE OG SKAPERKRAFT

Inne på Peter Liep, den gamle legendariske kro, fortsetter de tre venner å diskutere ledelse blues, kreativitet, improvisasjon og bandet som metafor for det skapende arbeidsfellesskap, der det handler om at alle må gjøre hverandre gode både som enkeltmenneske og som fellesskap

«Å reflektere, diskutere, ja, sågar skrive tekster er et krevende legemsverk som fordrer næring», utbryter Rune. «Ja, hjernen er en hund etter karbohydrater», repliserer Ole, «og det må nok vi to som har problemer med sukker håndtere på den riktige måten», mumler Niels ettertensomt.

Derfor faller valget på en av kroens utsøkte, tilbudte menyer; nemlig «*Skovturens kolde bord*», og det passer frapperende for de tre som er ute på «Eine Wandering Des Denkens», en undrende tankevandring.

I følge menyen består retten av: «2 slags sild, fiskefilet, rejer, røget laks m/as-parges, frikadeller med rødkål, mørbrad med bløde løg, en hjemmelavet hønsesalat med bacon», og sist men ikke minst, en roastbeef med en utsøkt «kartoffelsalat», samt 3 slags valgfri ost, grovt brød og godt smør til det hele. Et sant herremåltid som krones med herlig hvitvin etter Runes gode skjønn og nese for den slags.

De tre herrer diskuterer i den sanne ånd til Peter Liep, i en sjenerøs, inviterende, engasjert, humoristisk og mild selvironisk tone, men samtidig med en alvorlig oppriktig og nysgjerrige undring.

«Det å være skapende og opplevende er genuine trekk ved det å være menneske og en grunnstruktur i den menneskelige væren overhode», sier Ole mens han henviser til Heidegger, og kikker inviterende på Niels over brillene. Rune tar en slurk hvitvin og nikker ivrig. «Evnen til å la seg inspirere, evnen til kreativitet og evnen til å improvisere for å finne nye veier og løsninger er i sannhet et genuint særtrekk ved menneskets væren og egenart», kommenter Niels med understrekende mine.

«Som mennesket er vi prosjekterende og har nettopp derfor den genuine evnen til å skape og utvikle oss selv og samfunnet», skyter Rune inn med

pondus i sin bluesvokalstemme. «Men det skapende er underlagt ulike kår, grader av frihet, kontroll, disiplinering og formål», supplerer Niels med mollstemt pitch i stemmen, og tar engasjert en kunstpause mens han fyller glasset og forventningsfullt avventer Ole sin reaksjon.

De to bluesmusikanter trenger ikke vente særlig lenge, før Ole med sin bassrøst bryter stillheten med slik fylde og velde, at det klinger faretruende i øl- og vinglassene, som er stablet sirlig i hyller rundt om på veggene; «Ja, men både hverdagslivets og arbeidslivets betingelser for det skapende tillater i varierende grad at annerledesheten, kreativiteten, leiken og dialogen slippes fri og får utfolde seg på egne premisser. Det skapende realiseres og fremtrer på ulike perverterte måter. Unntaksvis er det knyttet noen bevisst eller eksplisitt etikk eller uttalt normativitet til betingelsene for det skapende. Det er derfor jeg gang på gang har hamret og beskrevet dyder for ledelse og handlekraftens ontologiske betingelser. Det har jeg gjort fordi ledere først og fremst må erkjenne at det viktigste er å forstå seg på det å være menneske, betingelsene for å være skapende, for det klokt skapende, at det er selve nøkkelen til en lederpraksis som aktivt søker å forløse skaperkraften i det enkelte mennesket og i det skapende arbeidsfellesskapet. Konkurranseskraften til bedriftene ligger først og fremst heri, og i det simple faktum at alle de ytre systemiske rammer og strukturer som skal fasilitere skaperkraften må designes på slike premisser».

«Som menneske og forsker har jeg grunnleggende tro på vår evne til å skape, altså til å kunne improvisere og finne kreative og etisk bedre løsninger på de viktige problemer i dagens globaliserte samfunn», bemerker Niels, og fortsetter; «men en slik tro forutsetter at vi som mennesker lever etter en etikk og en etisk bevissthet som i praksis innebærer frihet under ansvar for enkeltmennesket og omsorg for vårt menneskelige fellesskap i all vår gjøren og laden. Det fordrer en praksis som etterspør skapermotet, som nærer skapergledden og som derved forløser skaperkraften».

Kelneren kommer liksom tilfeldig innom bordet for å se til at alt er i orden, og spør de tre intenst diskuterende om de er vel forsynte, og om maten smakte godt.

Inspirasjonen er høy hos de tre, de er både positivt altererte og engasjerte om en felles sak og et felles mål, og Rune bestiller prompte en ny flaske Chablis hvitvin, og legger i øyekroken samtidig merke til at andre gjester på bordene bak følger interessert og oppmerksomt med på samtalen.

«Samtidig kreves en grunnleggende og ny forståelse samt et annerledes perspektiv på forutsetningene for og betydningen av menneskelig skapende praksis, slik du selv utlegger i din forståelse av nærværet», bemerker Ole på sin tankefulle og ettertrykkelige måte, direkte henvendt til Niels.

«Ja, for et slikt perspektiv er grunnleggende forskjellig fra et opportunistisk og kynisk syn på mennesket som en maskin, et instrument som fritt kan forbrukes og ukritisk nyttes som middel i alle former for verdiskaping og samfunnsdannelse», sier Rune med alvorlig mine mens han henviser til verdiene til de gamle indianerstammer i Amerika.

«Når du forteller fra din mangeårige erfaring fra næringslivet der det virkelig har vært innslag av mye blues under fusjoner, rasjonaliseringer, nedleggelser og påfølgende oppsigelser, da forstår jeg virkelig ditt brennende engasjement for dette temaet», stemmer Niels i, og legger til; «det er vel også mye av dette som du ønsker å uttrykke i flere av dine intense bluestekster, dersom jeg tolker innholdet i dem riktig?»

«Jo, du forstår både meg og tekstene så inderlig vel gode venn», svarer Rune, og fortsetter: «Som du selv ofte påpeker Niels, har jeg en del tekster og låter som symboliserer det omtalte dilemmaet som en mellomleder ubønnhørlig er kastet inn i når det røyner på som mest og verst».

Og mellomlederen stakkar, faller ofte mellom barken og veden, og blir ikke sjelden nettopp i slike situasjoner sittende igjen med skjegget i postkassa, får skylden for alt som er og blir på mange måter oppfattet, en slags forræder av så vel systemet som fellesskapet, visjonene og solidariteten, en skjebnefull tilværelse hvor man aldri kan finne fred med seg selv, blir oppfattet som et anstendig menneske. Nettopp fordi man dom mellomleder alltid er kastet mellom børs og katedral på denne måten, blir det uansett galt hva man enn gjør, fordi man aldri kan spille et spill med to spilleregler samtidig blir man på en måte dritten i midten», utbasunerer Niels, med referanse til egne og andres forskningsprosjekter på temaet.

«Det stemmer på en prikk», repliserer Ole kjapt. «Men» forfølger Niels, «slik du selv har skrevet mye om i dine bøker Ole, finnes det kanskje en utvei, og den ligger i det at lederen djervt og beslutsomt evner å ta sitt liv opp til kritisk-konstruktiv revisjon, for så å vende seg mot det vesentlige i sitt eget liv, det eksistensielle fundamentet, verdiene, og aktivt søker å avdekke hvorvidt disse blir levendegjort, eller kanskje bedre, avslører om de faktisk blir «drept» gjennom de handlinger som man selvstendig velger å gjøre, pålegger andre å gjøre eller pålegges av toppledelsen å gjøre!».

Og det å være er å kunne, dvs. å skape. For vi er jo alltid både det vi gjør/skaper og de vi unnlater å gjøre/skape, fordi vi ubønnhørlig blir til som menneske, medarbeider og leder gjennom våre handlinger! Det skapte er altså merkesteiner i vår skapende væren og med-væren med andre mennesker, som sådan er de også gode eller dårlige monumenter over oss selv, vår menneskelighet og medmenneskelighet

«*Nettopp*», hugger Ole i, og slår ut med armene, «*og derfor står vi alltid i fare for å drepe mennesket i oss når systemene krever kynisme og umenneskelig beslutsomhet*», sier han med bedrøvet røst. «Ja, slik er det sannelig, dette har jeg følt direkte på kroppen», kommer det trist fra Rune, «*og det er nettopp denne stemningen jeg har forsøkt å uttrykke i denne låten, som jeg har kalt Fred, og som går slik*».

Rune stemmer i med sin kraftige bluesvokal, så flere gjester nesten skvetter på stolene. Niels føyer seg også inn på et diatonisk munnspill som han diskre har fisket opp fra innerlommen, mens Rune innimellom vokalen støter fete akkorder og oktaver på sitt store kromatiske Herring munnspill, og samtidig bruker golvet som «*footstomp*». Ole føyer seg også inn og gir det musikalske uttrykket en dypere blåtone via sin melankolsk klingende og klagende bratch med lange, men kattemykt bestemte og distinkte buestrøk. Det hele lyder og groover som fra en jam på en sørstatsporch eller i en jukejoint i dypet av Mississippi en fredags kveld, det er selve livet som spilles og som spiller seg ut i all sin enkelthet, nakenhet og ærlighet.

FRED*Rune Myhren*

*Jeg fant meg selv i dag – med kniven møt mitt bryst
Jeg hørte at jeg ba – en stille bønn til trøst
De sår man ikke ser – er verre enn man tror
Jeg kjenner smertens makt – vet den setter spor
Hva har livet blitt – min kjære venn
Alle mine håp – de svinner bare hen
Trodde jeg hadde alt – kun en illusjon
Alt er nå-å fortapt – la meg finne fred
Jeg ser meg selv som barn – angsten trenger på
Den frykt jeg hadde da – den har jeg også nå
Forstummet er mitt rop – druknet i min brønn
Hører du mitt skrik – sanser du min bønn
Hva har livet blitt – min kjære venn
Alle mine håp – de svinner bare hen
Hudløs er min sjel – fange av min frykt
Stille, mørke dyp – intet føles trygt
Trodde jeg hadde alt – lot meg rive med
Alt er nå-å fortapt – la meg finne fred*

Spontan applaus fra andre bord, samt begeistrede tilrop og plystring fyller den gamle ærverdige kro. Den gamle skytter Peter Liep, som gav navn til stedet, ville nok både ristet på hodet av alt livet, men også nikket beveget til teksten, mens han saktmodig tenkte over eget liv og levnet i samme åndedrag.

Kelneren gir noen oss anerkjennende skulderklapp, og spør forsiktig om hva vi bedriver og hvor vi kommer fra mens vi betaler regningen og er i ferd med å forlate etablissementet og gå ut i den milde, vår unge natten i København, der vi fortsetter vår tankevandring og dialog om det skapendes kritiske betingelser. Tre mennesker med ulik bakgrunn, erfaring og kompetanse, brødre i ånden med en dyptfølt felles sjel og medmenneskelighet.

Vel tilbake i Ole sin residens i Gamle Kongevej, viser Rune oss utdrag fra den siste musikkvideoen med det nye bandkonseptet sitt krydret med fortellinger og historier fra mange gigs rundt om på nordiske og europeiske festivaler med kjente og kjære blueslegender og konsertfasiliteter.

Samtalen dreier seg om blues som musikkform og eksistensielt uttrykk, altså at den har et budskap, forteller en historie til ettertanke og refleksjon. Men samtalen spinner også rundt at bandet er en i Ole sin danske formulering; «*pisse god*» metafor, og ett formidabelt eksempel på et arbeidsfellesskap, der deltakerne simpelthen må prestere sitt ytterste der og da, og at improvisasjon er en ferdighet og kyndighet som skiller klinten fra hveten i bransjen, ergo er den et genuint, men akk så upåaktet konkurransefortrinn.

«Improvisasjon er jo et vågestykke», sier Ole ettertenksomt, og legger til; «det fordrer det jeg kaller virkelig tillit, men også en ubetinget gjestfrihet, altså ikke bare det å få slippe til, men også få slippe seg løs som den man er med det man kan, slik at man kan overgå seg selv i mesterskapet. For nå dere tenker over saken, - hvorfor ble vår musikalske jam session ute på Snekersten en slik vellykket og minneverdig event for oss alle?»

«Det er et meget godt spørsmål», sier Rune og ser ut av vinduet og ned på den gamle travle københavngaten, og fortsetter, «det handler jo både om et inkluderende og anerkjennende klima som både inviterer og utfordrer oss på samme tid, - ikke til å være noen annen, men virkelig til å være den vi er og det vi alltid kan og kunne gjøre som den vi er med hud og hår!»

Dette innspillet fra Rune får de tre venner til å bli sittende i taushet en lang stund.

Ole reiser seg brått og beslutsomt og henter en flott, gammel og ærverdig fiolin, lagd av en av de gamle mestere og tar den med følsomme og forsiktige fingrer ut fra en brun og patinert kasse, som er plassert inne på hans arbeidsværelse. Han tryller deretter omsorgsfullt ut skjønne, trolske toner, men avslutter brått og senker buen i en grasiøs bevegelse ned mot golvet, mens han med ømhet lar instrumentet hvile i fanget og tankefullt utbryter; «*Instrumentet huser både tanke og sjel, derfor må vi la oss besjele i det skapende, og det handler om at kropp og tanke må bli ett med instrumentet, men det handler ikke minst om å få være og fremtre som den man virkelig er i de skapende*

begivenheter. Dette har jeg kalt å attrå begivenheten eller å hedre begivenheten, da først hedrer vi oss selv som den skapende vi alltid kunne være. Da først blir motet vår viktigste følgesvenn, da først blir gleden og attråen forenet i kraften, da først kjenner vi oss selv som den vi er, som Platon så innstendig og energisk ber oss om å utforske.»

«Men det å kjenne seg selv er ikke noe som etterspørres i dagens næringsliv, selvnærværet og tilstedeværet er blitt illusorisk, Man tror man vet hvem man er og hva man kan prestere individuelt og sammen med andre., Dessverre er man blitt en fremmed overfor seg selv, man har mistet essensielle deler av skaperkraften nødvendig for å kunne overgå seg selv i mesterskapet, bli en bedre og mer kyndig utgave av seg selv som menneske, leder og medarbeider», kommer det kjapt og engasjert fra Niels, som kaster et blikk over på Rune for liksom å passe ballen over til ham.

«Når er vi ved selve kjernen i det hele», sier Rune og retter sine nesten to meter opp i stolen, slår ut med armene, og med en intenst understrekende og luftig gest, konkluderer med slike ord; «Derfor mener jeg bestemt at bandet kan være en god og innsiktsfull metafor for det skapende og for ethvert skapende arbeidsfellesskap der man så å si står på kanten av stupet, men djervt kaster seg ut og lar det stå til i pur skaperglede og i full forvisning om at alle er parat og rede til å gjøre hverandre gode ved å trekke veksler på og å fremelske de enkeltes fortrinn ved å la de talentfulle forskjeller slippe til og løs i den musikalske sam-skapingen».

«Ja, kun på denne måten utvikles en skapende komplementaritet i de sam-skapende praksiser, og kun på denne måten foredles det kreative mellomrommet musikerne imellom», understreker Niels.

«Og det er her den største hemmeligheten av alle finnes nemlig, kilden til skaperkraften i oss mennesker både enkeltvis og som fellesskap», sier Ole både tydelig engasjert og inspirert. «Riktig», hugger Niels betydningsfullt i, «men det fordrer begivenhetsfølsomhet, årvåkenhet og aktpågivenhet». «Ja, det er jo en dyd», repliserer Ole, «gregoria kalt de gamle grekere den».

«Nettopp», svarer Niels, «men en dyd er ikke noe man er, den er noe man må trene seg i, den er heller ikke et instrument, arbeidsinstruks eller regel man kan slå opp på veggen. Derfor kan den rubriseres inn under det som den kloke

franske filosof og strukturalist Michel Foucault kalte, selvets teknologi, som er en eksistensielt omsorgsfull øvelse i det å være og i det å bli».

«Du har lest din katekismus godt», humrer Ole, «for en dyd er nemlig en innstilling, som forplikter, fordi et menneske alltid allerede har investert hele sin eksistens i den, og dyden gjør at forholdet til verdiene, de etisk-eksistensielle røtter i den greske firkant, forplikter».

«Og nettopp på den måten forhindrer dyden at verdier gjøres til ting, til instruks, regler og formaliserte prosedyrer for det som er rett og galt i en bedrift, skyter Niels heftig engasjert inn.

«Riktig og klokt sagt, gamle venn», utbryter Ole nikkende, og følger straks opp; «nettopp slik forhindrer også dyden at verdiene kan gjøres til noe som kan måles og veies, og følgelig til noe det kan forhandles om eller som kan justeres etter eget eller ledelsens forgodtbefinnende, eller som man i visse anledninger kan selges eller selge seg ut av».

«Ja, nemlig, slik må det nødvendigvis være! Og for dyden finnes det derfor aldri noen avlat», kommenterer Rune ettertenksomt og stille.

«Det har du jammen rett i», mumler Niels bekreftende, mens han slår sin lange hestehale bakover i en understrekende gestus, og setter inn etter et viktig støt i refleksjonen ved å ytre følgende: «I dyden er normen, den etisk-eksistensielle forpliktelsen overfor oss selv og de andre, som vi er kastet ut i og som vi gjennom våre besluttsomme handlinger kaster oss ut i, som menneske, medarbeider og leder i en bedrift og som borger i et samfunn, inngått i en forbindelse som kun kan brytes opp, hvis vi forråder oss selv».

«Det greske begrep ethos, som ordet etikk kommer fra, uttrykker jo nettopp dette viktige forhold», repliserer Ole, som fortsetter; «Ethos finnes i to grunnbetydninger, med lang e betyr det karakter, personlighet, men også normativ bakgrunn i familie, oppdragelse og kultur. Med den korte e betyr det, den gode vane, altså evnen til å forme seg selv i den greske firkants bilde ut fra det gods man har med seg i form av talent, kunnskaper, karakterfasthet og normer».

«To the point Ole, som alltid», ler Niels, mens han gløtter anerkjennende og litt skjemtfylt bort på Ole, for å komplettere Ole sitt resonnement ved å ytre;

«Og samspillet mellom de to betydninger av begrepet ethos sier jo du alltid og med ærbødighet overfor den gamle mester Aristoteles er den avgjørende dynamo i utviklingen av et menneskes dyd. Ja, du uttrykker jo dette særdeles opplysende i en av dine mange bøker om ledelse; Det nye lederskap», sier Niels, og henter ned boka fra en av de store overfylte bokhyller i Oles arbeidsværelse, - slår direkte opp på side 170, og leser:

«Her er indbygget en modsætning, som Aristoteles var opmærksom på i sin etik: at det at gøre det gode forudsætter viden om det; og at viden om det gode forudsætter en praksis med det.

Ole nikker og sier, «det er riktig, du vet alltid å finne gullkornene som passer inn i konversasjonen vår, men Aristoteles har et begrep for oppløsningen av denne motsetningen, nemlig hexis, et begrep som på latin oversettes med habitus, men som ikke kan identifiseres med den engelske avledning habit».

«Det var dette poeng jeg ville ha deg til å presisere ja», svarer Niels, og ser nysgjerrig bort på Rune, som med intens mine lytter til denne flammende filosofiske samtale i samtalen dem imellom.

«Du gir i din bok om det nye lederskap en viktig konklusjon Ole, som etter min oppriktige mening er avgjørende for å utvikle en klok og dydig selv-skapende praksis, eller det jeg ynder å kalle et dydig selvnærvær i det skapende og tilstedevær i det medskapende som menneske, medarbeider og leder».

For å sette kronen på verket leser Niels et siste avsnitt fra Ole sin bok høyt for de to medtenkende:

«En hexis er derimod hele den normativt styrede proces, hvorigennem et menneske kæmper for at lære det gode at kende ved at praktisere det i enhver situation. Det kræver mod, standhaftighed og etisk fantasi. Holder man ved, bliver man langsomt bedre og bedre. Indsigt, færdighed og fornemmelse går ind i rygraden, ligesom ved det at lære at spille på et instrument. Men tilbagefaldet lurder altid, fordi det instrument man spiller på, er éns egen sjæl-legeme-virkelighed, og her venter instinkterne, begæret og lidenskaben altid på at få overtaget over fornuften og det sociale engasjementet. Når hexis mestres, når den enkelte til det, Aristoteles kalder phronesis, til en visdom, der har mulighed for at være konkret»

«Just presis, for det hele dreier seg om nærværet og kvaliteten på nærværet, det er jo kritisk avgjørende for hvordan vi faktisk har det med oss selv og hvordan vi har det sammen med andre», bryter Rune entusiastisk ut, og fortsetter heseblesende: «Derfor handler det jo dypest sett om å kjenne seg selv, og det gamle ordtak; På seg selv kjenner man jo de andre, er virkelig en påkallende praktisk klokskap, eller phronesis som dere sier. For har man det dårlig med seg selv, så har man det også dårlig sammen med andre, og motsatt. Derfor er nærværet en helhet. Men i dagens arbeidsliv er man ofte blind for dette, her fordres og belønnes derfor kun tilstedevær, og man tror i sin villfarelse at fraværet i nærværet kun er mangel på fysisk tilstedevær, når det tvert om i høyeste grad heller handler om selvnærvær, at man faktisk kan få være sitt sanne jeg nærværende, ved å bli etterspurt og anerkjent for det og den man faktisk er og det og den man kunne bli».

«Supert», hoier Niels, og klapper entusiastisk og anerkjennende i hendene, «en meget klargjørende refleksjon Rune, fordi nærvær faktisk handler både om å bo, altså om et tilstedevær, og samtidig om det å bygge eller kunne bygge dette bosted, m.a.o. å kunne skape seg selv i det gode slik at man som menneske, medarbeider og leder enkeltvis og som et skapende arbeidsfelleskap kan overgå seg selv i mesterskapet. Men det fordrer at det utopisk skapende i oss etterspørres, gis gode betingelser for utfoldelse og ikke minst fordeles. Den følger jo samme prosessuelle bevegelse som dyden!»

«Det betinger derfor et annerledes og nytt perspektiv på hva nærvær er», sier Ole med dyp bass og intenst konsentrert med en innbitt og karismatisk mine, «for du Niels har jo vitterlig arbeidet både inngående og lenge empirisk-sosiologisk og filosofisk med denne intrikate problematikken om nærværet, og derigjennom forsøkt å utlegge en ny ontologi for nærværet, eller parousia som det heter på gresk, Du står jo for et dramatisk annerledes og radikalt perspektiv eller lære på hva nærvær faktisk er og handler om! «

Ole blar frenetisk i en svært tykk filosofisk avhandling som Niels har skrevet om temaet, og som bærer den kanskje noe pretensiøse tittelen; *Det skapende mennesket - Antrophos Ergazesthai*. Her finner han skyts til den refleksjon som han føler er klar til å pustes over tungens terskel. «Ja, her var det», humrer Ole mildt, og forsetter deretter med resitere selektivt og i fri dressur passasjer fra Niels sin introduksjon av nærværets grunnstrukturer.

«For en mellomleder er vel dette mer gresk enn de greske begreper dere selv ofte benytter», avbryter Rune kjapt, og følger opp med å utfordre Ole og Niels på følgende måte; «Hvordan vil dere i forståelige ordelag oversette dette til et konkret praktisk språk, til en konkret og operativ klokskap, det jeg føler ligger i det viktige begrepet phronesis?»

Niels kikker lurt bort på Ole, og sier direkte henvendt til Rune;

«Slike spørsmål møter jeg ofte. Det er viktig å være klar over at det å skjønne hva man sier, altså det å snakke samme språk ikke nødvendigvis betyr at man forstår det som sies, eller erkjenner budskapet i det som sies eller ikke blir sagt.

Derfor innebærer ikke det å oversette nødvendigvis at oversettelsen er noen handlingsanvisning, fordi enhver oversettelse kun angir mange muligheter for handling, og det er alltid i siste instans den som selv skal handle som må utvikle og beslutte den kloke handlingsmåte ved å skjønne eller utvise et skjønn og en dømmekraft av viktigheten av det som sies for egen situasjon.

Ut av et slikt erkjennende skjønn vokser dømmekraften frem i handlingen! Det er betingelsene for dette skjønn og denne dømmekraft jeg ønsker å avdekke, først da settes fokus på verdiene, og først da kan vi se om det vi gjør er i pakt med disse verdier, og om det vi gjør er det vi egentlig ønsker eller burde gjøre ut fra en verdimesig vurdering.

Men før at noe skal bli kjent må det først være erkjent, Derfor må vi avdekke våre verdier, men ikke bare det, vi må avsløre de synlige, synoptiske, og ikke-synlige, panoptiske, betingelser for iverksettelsen av dem. Altså å konstatere og å kartlegge de virkelige betingelsene for om våre handlinger i smått og stort gjør eller ikke gjør disse verdier levende og virkelige.

Det er en ubehagelig oppdagelsesferd og reise å avdekke og klarlegge om vi lever på en livsløgn eller om vi er offer for et bedrag eller selvbedrag! Ole har i flere av sine bøker beskrevet dette som protreptikk, noe som betyr å vende mennesket mot det vesentlige i sitt liv, altså avdekke verdiene for dernest å ta sitt liv opp til kritisk-konstruktiv revisjon. Det kan vi kun oppriktig ved å være den vi er gjennom ord og handling i alt det vi gjør og sier. Det handler

både om å finne seg selv, og ikke minst ta vare på eller ha omsorg for seg selv».

Det ble stille et øyeblikk etter denne lange, og kanskje noe belærende, men velmenende utlegging fra Niels. Solen kaster sine siste gullstråler for dagen på skrått inn i stuen, og lager en glorie rundt ett av de mange besnærende Jorn-inspirerte bilder Ole har malt. Et bilde i sterke blå toner, bluesens valør, og som bærer den tankefulle tittelen; Begivenheten.

Og denne samtalen mellom de tre; lederen, filosofen og forskeren handler jo om, ja er sågar selv en nærværets begivenhet, det å være begivende og skapende. Den handler om den eksistensiell gleden ved å skape og dens betingelser, men også om sorg, smerte og savn, fraværet av skaperglede og et godt skapende liv.

Niels føyer til; Jeg vil gjerne presentere en liten tekst for dere hvor jeg forklarer konkret hva jeg mener at nærværs-protreptikk bør dreie seg om, og hvordan den kan og bør utøves individuelt og kollektivt for å bli virkningsfull. Men det er jo du Ole som i flere av dine senere bøker har utviklet det moderne konseptet til den greske protreptikken, og da som en slags filosofisk coaching i ledelse».

Ole sier; «den samtalen tar vi i morgen formiddag, når dere kommer til lunsj hos meg, ikke sant gutter, men en lite forklarende opplysning med på veien. Dere vet vel at Protreptikk kommer fra protrepo, som på gresk betyr «å vende mot» eller «å anspore til»?

Rune og Niels nikker bekreftende, og Ole fortsetter; «Protreptikk er den kunst å vende det annet menneske mot forestillinger, tanker og handlinger som er etterstrebellesverdige for det selv og for fellesskapet. Protreptikken er derfor en oppfordring til lederen om å bevisstgjøre, klargjøre, erkjenne og fastholde det normative utgangspunktet for sine handlinger i smått og stort. Den er videre en klar oppfordring til å utnytte sine egne erfaringer, til å lære av disse, men i like høy grad lære av andres erfaringer. Derfor er protreptikken en oppfordring til å utvikle sin egen etiske dømmekraft ved å ta til seg gode råd av de som våger å si sannheten, men i siste instans handler det alltid og ubønnhørlig å lede seg selv på en klok og å lære seg selv å kjenne som den man er på godt og vondt og det menneske man kunne bli».

«Det handler altså dypest sett om å være menneske, og ikke minst forstå seg på å være menneske», sier Rune. «Nettopp», svarer Ole.

«Men må først kjenne seg selv som det menneske man på bunnen faktisk er, for å kunne bedrive klok selvledelse av sitt eget livsprosjekt og for å bli den man kunne og burde være», utdyper Niels med bekreftende nikk fra Ole.

Det er alt midnatt da de tre sjelevenner tar hjertelig avskjed. På taxien til hotellet er Rune og Niels enige om at de sammen med Ole har noe viktig fore, ja, sågar et kall, som må og bare kan skjøttes kyndig og ærbødig omsorgsfullt ved å utvikle felles tanker og tekster.

De har såmenn spennende tider i vente, disse tre, for i morgen er det dags for å diskutere og utvikle nærværets protreptikk i Ole sin residens.

11. EN DIALOG OM SKAPERKRAFTENS KRITISKE VILKÅR OG EFFEKTER

Dagen etter ankommer Rune og Niels til Ole sin leilighet for å spise lunsj. Ole har bestilt utsøkte smørbrød, de beste som København kan oppvise i så måte. De er store, overdådig lekkert laget og anrettet, og de smaker fortreffelig. Det spises i stillhet, men med et kroppsspråk som røper at Ole har truffet blink. De tre herrer sitter tause, krumbøyde og skotter fornøyde, smilende og nikkende mot hverandre, mens de spiser og koser seg. Stemningen oser av et fortettet, nært og godt samvær og nærvær.

Ole bryter først tausheten etter noen munnfuller, og sier med en mild stemme; *«kun det beste er godt nok for slike gode venner og sjelebrødre som dere i sannhet er blitt, derfor håper jeg det smaker»*. Rune og Niels nikker ivrige og smiler mens de tygger og svelger med stort behag.

Ole rugger frem og tilbake, og sier med lavstemt bass; *«Jeg tror jeg aner hva du vil vise oss, vi har jo diskutert dette temaet inngående over år. Men versegod Niels, du kan jo først la oss få ta del i dine erfaringer fra forskningen, som en slags introduksjon til den teksten du lovte å presentere for oss forleden kveld. Så hva mener du konkret og praktisk at en protreptisk optikk på nærværet bør inneholde?»*

Niels griper begjærlig denne sjenerøse invitasjon, og ser bort på Rune, som avventer det hele med et noe tilbakelent kroppsspråk, men Niels vet at bak denne avslappede fasaden lurar alltid en årvåken og skjerpet oppmerksomhet.

Niels griper ordet etter en liten pause, og begynner sakte og kanskje noe lavt og forsiktig å si: *«Ole du har jo selv sagt at livskunst er å speile sitt sanne jeg for å bli den du er»*.

Ole nikker ivrig, og kommenterer: *«det er din formulering Niels, men du tref-fer spikeren på hodet!»*

Niels fortsetter; «derfor kan man kanskje si at denne livskunsten også er en slags eksistensiell demring eller kanskje en lysning, for å benytte gamle Heideggers begrep?»

«Jo, det kan man nok saktens si», svarer Ole, og fortsetter i kjent stil; «jeg ville kanskje tro demring er en bedre betegnelse enn den heideggerske lysning, da ordet demring bedre signaliserer et komme, et noe på vei, og som sådan et Aldri, fordi et Aldri betegner et noe som fortløpende skapes og forblir uferdig, på samme måten som det å leve og selvskapelsen er inntil døden».

Niels og Rune nikker unisont til disse kloke ord.

Niels bryter inn og sier; «Det var egentlig det jeg også selv mente, og derfor vil jeg som mange ganger før bruke et dikt av min favoritt, nemlig Hans Børli, som på en mesterlig og fortettet måte beskriver denne eksistensielle bevegelsen som demringen er»:

Niels leser lavmælt, men med intens røst, Børli sitt dikt Demringen:

Demringen

*Ikke i midnattens mulm
når rovdyret lister rundt din leirild,
og heller ikke under høgdags sol
når hovmodstanker gror av din trygghet,
men står du på demringens
brennende grensestripe
mellom lyset og mørket,
da har du rett til å si at
slik og slik er det – da
veier din stemme
i livets konsil.*

Den etterfølgende fortattede stillhet er så akutt intens at kun åndedrettet til de tre avslører den stemning som er blitt satt i tankerommet dem imellom.

«Perfekt», roper Ole plutselig ut, «du verden han Børli er en virkelig mester».

«Ja», sier Niels stille, og legger ettertensomt til; «disse linjer sier mer enn hyller med bøker. Klokskap fra en tømmerhogger hugd i poesiens marmorhvite undring og som stråler mot oss med eksistensiell betydningsfullhet!»

«Derfor må en protreptikk om nærværet alltid ha demringen i seg», skyter Rune inn,

«Nemlig», sier Niels, «slik er det og slik må det være!»

«Hmmm», mumler Ole liksom for seg selv, og setter sitt milde, men faste blikk på de to og nikker gjentatte ganger bekreftende.

«Jeg har utviklet det jeg kaller nærværets formel som kan skrives som ATKML», sier Niels og fortsetter: «Dette sammenfaller med det som du Ole mener grunnlegger handlekraften, og som jeg altså overfører til å bety det som grunnlegger skaperkraften i ethvert menneske og i ethvert fellesskap».

«Meget interessant som alltid», kommenterer Ole ettertenksomt og dypt nedsunket i sin ørelappstol, «meget interessant. Hvor går du så videre hen?»

«Jo», sier Niels, «nå skal dere høre, for formelen ATKM former en helhet av fire grunnleggende elementer representert ved de fire bokstavene A, T, K og M som sammen utgjør en kritisk-konstruktiv optikk på kvaliteten på nærværet og derved på skaperkraftens betingelser».

«Hvordan da?», spør Rune fra sidelinjen. «Jo, det har seg slik», forklarer Niels, «at de fire elementene ATKM danner fundamentet for denne, ergo de sider i nærværet som bevirker og besørger skaperkraften. Dette er de eksistensielle forutsetninger for å forløse skapermot og skaperglede. Det handler om hvordan vi befinner oss, altså hvordan vi opplever å være skapende og medskapende».

«For å kunne kikke deg ordentlig i kortene på dette», sier Rune betydningsfullt, «trenger vi å vite hva disse bokstavene ATKM står for, så kom nå til saken gode venn, vi har gått lenge nok rundt grøten!»

Niels ser lurt bort på Rune og Ole, som begge venter på en opplysende forklaring og en avsløring av hva bokstavene i denne formel vitterlig representerer.

«Jo, nå skal dere høre mine venner, kvitterer Niels prompte med energisk mine og en glad klang i stemmen: «A'en står for anerkjennelse og går på retten og gjestfriheten til å være annerledes samt fellesskapets og individets evne til å møte, tolerere og forløse annerledeshet».

Ole retter seg i stolen, og understreker med viktig mine og direkte blikk; «Og så gjelder det jo ikke minst evnen til ta i bruk mangfoldet og det kreative mellomrommet som finnes i denne annerledesheten.»

«Ja, men på en god og forløsende måte», kommenterer Rune og understreker det hele med en gestikulerende håndbevegelse.

«T' en står for tillit», fortsetter Niels, «det handler altså strengt tatt om troen på at mennesket alltid er det man gjør og skaper, og tiltroen til at vårt innerste vesen alltid avdekkes i alt det vi skaper, i hvordan vi skaper og i det engasjement som kommer til uttrykk når vi gjør skaper både enkeltvis og sammen med andre».

«Du har et godt poeng der», sier Ole nærmest henvendt til seg selv mens han ser ut i luften.

«Det handler på en prikk om det som du i din organisasjonsfilosofi har omtalt som den virkelige tillit», skyter Niels inn.

Ja, presis, jeg mente å se vi var på samme spor her, ja», brummer Ole mildt og muntert.

«Og det å være tillitsfull og det å vekke tillit fordrer derfor pålitelig oppriktighet», sier Rune og ser på Niels med en bestemt mine.

«Ja», svarer Niels henvendt til Rune, og fortsetter; «men det fordrer også kontroll under fortrolighet». Alle nikker og gløtter ettertenksomt bort på hverandre.

«K' en står for kommunikasjon», fortsetter Niels iherdig og ivrig, «og representerer både det som faktisk kommer til uttrykk eller det som ikke kommer til uttrykk i det som sies og i måten som det sies på. Vi kan videre skille mellom to hovedmåter eller arketyper for kommunikasjon; en som er dialogisk som innebærer å være forangående befriende og forløsende, versus en som er retorisk og betyr å være inngripende beherskende, dvs., maktsementerende».

«I det siste tilfellet snakker du med andre ord om forførelse og selvbedrag», presiserer Rune, og reiser seg opp i stolen og ser ut av vinduet og ned på de travle bilister som farer nedover Gamle Kongevej.

«Det skapende nærværets vesen er derimot dialogisk, fordi dialogen som en forløsende og befriende prosess alltid er en forutsetning for kreativitet og kreative prosesser», kommer det bekreftende fra Ole, som nå patter utålmodig på sin håndlagede krokrøpe, mens han rastløst utforskende leter i lommene i vesten etter tobakken.

Niels forsetter sin utlegging med å si, «M' en handler om medvirkning, da forstått som bred og åpen deltakelse i og innflytelse på det skapende, og det dreier seg om inkludering versus ekskludering, åpenhet versus lukkethet, summa summarium går dette på demokratiske versus diktatoriske væremåter i det skapende og i de samskapende prosesser. Forskning viser klart at reell deltakelse i det skapende er viktigst for å bygge et skapende arbeidsfellesskap fundert på anerkjennelse».

«Nemlig, slik er det i virkeligheten gutter», bryter den blonde bluesgiganten Rune på nesten to meter inn, og legger betydningsfullt til med all sin tyngde og pondus: «Derfor er medvirkning ikke bare forutsetningen for konstruktiv lagånd i det skapende og samskapende, der vi gjør hverandre ikke bare gode, men best mulig, noe som er selve essensen i denne lagånden og som sådan forløser evnen og pirrer motivasjonen til å skape og til å overgå oss selv som enkeltmenneske og fellesskap i det skapende og i det konkret skapte».

«Flott formulerte tanker», sier Ole, og ser med forventning bort på Niels, som konkluderer i crescendo: «Og kjære venner, disse elementene er nemlig gjensidig forsterkende, og sammen danner de selve fundamentet for nærværet i alle former for skapende arbeidsfellesskap».

«Slik er det», ytrer Ole med patos; «for sammen bidrar elementene ATKM å bygge en ethos som er forutsetningen for L; det å kunne lære, leike, lage, lengte, løse og lykkes i lag som skapende og samskapende arbeidsfellesskap».

Rune nikker energisk, og entrer samtalen med bluesvokalistens stemmeprakt, ved nærmest å synge ut følgende som en bluestekst; «Det forutsetter at vi som mennesker inspireres, anerkjennes og etterspørres som kreative utøvere med genuin evne til å improvisere og aktivisere vår kompetanse og livserfaring på en helhetlig måte. Det åpner opp for en skapende dialog og samhandling med annerledesheten i oss og rundt oss. Det er som vi snakker

om hvordan bandet fungerer ikke bare sammen, men også hvordan publikum rundt kan gripe direkte inn i «performansen» gjennom positive og negative uttryksformer».

«Yes, man», kvitterer Niels, «kreativitet er nemlig nysgjerrighet og en oppslukende uavsluttet søken etter noe nytt. Kreativitet er en fundamental betingelse improvisasjon, fordi det krever at vi setter oss selv på prøve ved å bruke oss selv, tillate at vår kyndighet og kompetanse får komme til syne på nye og annerledes måter i det skapende og som vi alltid kunne skape enkeltvis og kollektivt som lag eller bluesband».

Ole har reist seg, går frem og tilbake på golvet mens han patter ivrig på en av sine mange piper, tydelig sulten på nikotin, men med ærbødig respekt for at Rune ikke tåler tobakksrøyk, det er nok derfor at han stadig rastløst heiser buksen opp. Deretter fester han sitt milde, omsorgsfulle og alltid sjenerøst blikk på Rune, og sier; *«Ja, hvordan har du egentlig erfart dette rent konkret i din mangeårige praksis som næringslivsleder?»*

Rune griper begjærlig sjansen til å dele med de andre noen av sine viktige erfaringer, og åpner det hele med å si: *«I bedrifts- og organisasjonskonteksten er en viktig forutsetning for det skapende at toppledelsen etterspør og tillater annerledesheten å blomstre. men også at toppledere og mellomledere inspirerer og belønner medarbeidere for å finne nye løsninger eller løsninger som er utradisjonelle. Det er en slik innstilling som åpner for, etterspør og anerkjenner den skapende annerledesheten på dens egne premisser, og samtidig tillater og motiverer oss mennesker til å aktualisere vår kompetanse og kroppsliggjorte erfaringer på andre måter enn det som innarbeidede rutiner og standardiserte instruksjoner for det skapende i jobben klarer å forløse og sikre».*

Ole nikker bekræftende, og skyter så hastig inn: *«Ja, Gud bedre, formalistiske, rutinepregede og sterile omgivelser hindrer virkelig menneskets genuine og innovative skaperkraft i å forløses og blomstre, fordi all disiplinering og kontrollsystemer er tuftet på et syn på mennesket som en robot eller maskin som ikke kan være kreativ og innovativt skapende på egen hånd på vegne av fellesskap og bedrift. Dette synet ser alle skapende bestrebelser hos medarbeideren ikke som et uttrykk for en allmenninteresse for det gode, men som et egosentrisk initiativ ut fra fordekte og egoistiske særinteresser. Det er ikke for*

ingenting at begrepet management benyttes, fordi ordet stammer fra manesje, og denne form for ledelse er derfor en ledelse med pisk nettopp for å disiplinere og temme medarbeiderne til å bli lydige fotsoldater for toppledelsens mål og strategier».

Niels tar straks ballen fra Ole og frispiller seg selv ved å reise seg brått opp fra stolen og si med en streng mine og et skarpt blikk på de to andre: *«Slike regimer er derfor ensidig, umettelig og ubønhørlig i sine krav til mennesket oppfattet som maskin – en robot i det skapende og de samskapende prosesser. Derfor kan mennesket både forbrukes, erstattes og kjøpes på et (arbeids)marked i likhet med andre verktøy og teknologier. I et slik ledelsesregime utarmes og forbrukes humankapitalen, og her slippes ikke den intellektuelle kapitalen i mennesket løs i leken skaperfrihet. Den intellektuelle kapitalen er, til forskjell fra andre former for kapital, slik at den ved å brukes selv utvikles, raffineres og vokser i kraft av seg selv og sin genuint selvskapende evne».*

«Ja, erru gær'n», nærmest roper Rune ut alterert av det som er sagt, slik at både Ole og Niels skvetter til og farer sammen der de sitter.

Rune er tydelig på hjemmebane og nærmest slynger ut det han har på hjerte, som om det var en bluesvokal i hissig og «groovende shuffletakt»: *«Mange ledere jeg i løpet av årene har kommet i kontakt med gjennom jobben som leder er fanget i et syn på mennesket som et instrument som kontinuerlig må disiplineres, overvåkes, korrigeres og styres for å kunne utnyttes i bedriftens tjeneste. Selv i kompetansebedrifter blir det skapende potensial ofte holdt nede fordi man ukritisk har adoptert bilder av mennesket som en villfaren uten evne til å gjøre de riktige tingene, eller som en lurendreier som hele tiden prøver å undra seg oppgaver, og som i verste fall blir sett på som en skapning uten evne til å utnytte seg selv og sitt talent på en rasjonell og effektiv måte. Det er altså menneskets skapende vesen man hevder må temmes og styres! Man oppfatter ikke at det nettopp er de rådende verdier og det perverterte menneskesynet som faktisk former strukturer og systemer som gjør det uduelig da det stenger for menneskets kreative og innovative evner og hindrer det i å utøve sin genuine evne til å skape».*

Niels kaster seg inspirert og glødende inn ved å slå neven teatralisk i bordet og slynger ut følgende kraftsalve: *«Slike regimer setter kreativiteten og det*

skapende i jernbur, og da dør den en hurtig død. Følgen er ofte at de ansatte utvikler motstandsstrategier, som i sitt mangfold virkelig er kreative og subtile. I seg selv er disse et faktisk bevis på at menneskets mot, kraft og evne til å være skapende ikke lar seg kvele, men fortsatt lever».

«Og slike krav er fundert i en forståelse av mennesket som en maskin», kaster Rune hurtig inn.

«Ja, men denne subversive kreativiteten mot systemet og lederskapet er også uttrykk for noe mer og grunnleggende», utdyper Niels og forsetter med å si: «Den er nemlig en protest mot mangelen på adekvat ontologisk forståelse for vår skapende menneskelige væren i verden, for de eksistensielle betingelsene for et skapende nærvær, og er et manifest uttrykk for menneskets omsorg for denne skapende væren og sin delaktighet i den samskapende med-væren med andre mennesker».

Ole nikker bekreftende og smeller i med å si; «Vår væren og de ontologiske betingelser for det skapende er i sitt vesen kjennetegnet og betinget av frislepp, leik, latter, kaotisk mangfold og annerledeshetens røde fane.»

Rune legger ved på bålet ved å stemme i med følgende kraftsalve: «Men ofte oppfattes frisleppet og det ustyrlige skapende av bedriftsledere som risikabelt for bunnlinja i bedriften».

«Riktig», faller Niels behersket rolig inn med å si, og repliserer; «Nyere innovasjonsforskning viser at det er mer risikabelt for bunnlinja i alle typer bedrifter og virksomheter å undertrykke kreativiteten og menneskets genuine evne til å skape, eller sagt på annen måte, å unnlate å basere virksomheten på en forståelse av det skapende og mennesket som genuint skapende, som alltid kan skape nye ting og skape seg selv ny i hvert skapende ord, i enhver tanke og handling».

Rune tar igjen engasjert over stafettpinnen og formulerer seg og med skarp diksjon på en energisk og overbevisende måte slik: «Noen ganger kan hensynet til bunnlinja være et vikarierende argument som uttrykker en skjult agenda hos ledelse og eiere, fordi det skapende og det nærværs-ethos som den er tuftet på, i sin natur er risikabelt for alle mennesker og aktører som hegner om egen makt og posisjon, enten det er snakk om bedriftsledere,

bandledere medarbeidere eller medmusikanter. Og spesielt vil ledere som har svaret på alle spørsmål og som føler at de forvalter den ene og rådende sannhet og virkelighetsbilde i kraft av seg selv, sin kompetanse og erfaring, stå lagelig til for hogg og utfordring på et slikt grunnlag».

«Det har du helt rett i», sier Niels kjapt fra sidelinjen, og fortsetter med følgende resonnement: «Det normativt skapende er åpenbart risikabelt for slike ledere. Risikoen er akutt. Det er den fordi leik og latter er dødsens alvor pga det kritiske perspektivet som leiken og latteren representerer, og fordi annerledesheten gjennom leik og latter løses fra sin kummerlige, lenkede tilværelse i de skyggelagte kroker og kriker, og nå tillates å virke i det offentlige rommet som en forfriskende og fornyende kraft».

«Der tok du tyren ved hornene», sier Ole med sammenbitte tenner, og fortsetter med å si: «For med leiken og latteren lyssettes de liminale soner, grenser viskes ut. Det reelle og det fiktive er ikke lenger motpoler, men fremstår som likestilte muligheter som både kan veies mot hverandre og blandes sammen under normativitetens kritiske ransaking og vurdering av nærværets betingelser».

De tre tar en liten pause, Ole har trukket ny, god og sterk kaffe og samtidig sett sitt snitt til å få en god pipe og litt hardt tiltrengt påfyll av nikotin. Verken Niels eller Rune røyker, men for dem er nok hungeren etter koffein vel så sterk som Ole sin nikotintrang. Og å dempe hungeren føles overhengende nødvendig for dem alle tre. Det er jo krevende å være på alerten i en slik viktig, komplisert og langvarig diskusjon. Det er som å spille musikk sammen enten det er i et bluesband eller klassisk symfonisk orkester, man kan aldri la seg falle bevisstløs ut av den melodiske sammenhengen, fordi man da aldri kan falle propert inn igjen.

Manglende engasjement forrårer jo dessuten det skapende fellesskapet, dets kreative kraftfelt. En slik vilkårlig innstilling likner opportunistens væremåte, en som kun maler sin egen kake. Men det gjelder vel også femtekolonistens strategi, som opererer med en skjult agenda og bevisst går inn for å drepe den felles kreative kraften.

All erkjennelse er også en kunst som alltid fordrer en ethos, og det føler disse tre venner seg sterkt bundet av. Det er også slik at skapergleden er størst og

mest spennende når flere skaper sammen, fordi da er mulighetene alltid flere og veiene alltid mer uoversiktlige og jomfruelige.

Det er også slik fatt att en felles oppdagelsesferd alltid er mer eventyrlig og gledesfylt, enn det man opplever og erfarer alene. Ikke minst er felles gjenerindring av denne oppdagelsesferden i ettetid også en gledeskapende kreativ konstruksjon som åpner nye muligheter og som skaper nye spennende spor man kan følge sammen.

Ole tar opp tråden etter at kaffen er servert ved å si: *«Paradoksalt nok er det nettopp disse genuine og ontologiske forutsetninger for det skapende som samfunnet i dag skriker etter å forløse når det forsøker å utvikle systemer, strukturer, virkemidler for å realisere nyskaping og verdiskaping i næringslivet. Det er denne genuine, menneskelige skaperkraften som med et Buzz Word, ofte uten ontologisk forståelse for det skapendes betingelser, benevnes som innovasjon».*

«Dette kan jeg fullt og helt skrive under på», sier Rune engasjert, «det er maskinmenneskemodellen som ofte er nedfelt i management teorier og i et rigid virkemiddelapparat samt i store deler av den offentlige, politiske diskurs myntet på min særdeles konjunkturutsatte bransje».

«Nemlig», sier Niels og føyer presiserende til: «Og det stenger for en forståelse for at det skapende har sin bolig i menneskene, og at systemene, virkemidlene og strukturene bare kan fungere på det skapende sine premisser, og ikke kan skape noe av verdi i seg selv. Skal det skapende få de nødvendige, ontologiske betingelser for å skape, må menneskets væren forstås ontologisk, som skapende og opplevende».

«Dessuten trengs det sårt til at en normativ og omsorgsfull humanisme settes i sentrum for all ledelse og lederskap, for de viktige politiske diskurser om saken, og ikke minst som rettesnor for utforming av et adekvat virkemiddelapparat og tilhørende relevante virkemidler som fremmer annerledeshet og mangfold», bekjentgjør Ole med en gravalvorlig mine og tung stemme.

«Ja, eksempelvis er mange av de offentlige virkemidler i Norge kroneksempler på at annerledesheten og mangfoldet vaskes ut, fordi alle prosjekt skal vurderes på samme måte, beskrives på samme form og kvernes i samme kvern under saksbehandlingen», sier Rune med aggressiv mine.

Rune stryker så sitt blonde hår og tar tak i bukkeskjegget med den andre hånden, mens han løfter hodet tankefullt mot taket, skotter så intenst bort på Ole og Niels, mens han skarpsindig fortsetter: *«På mange måter handler derfor blues genuint om dette selvnærværet og tilstedeværet og betingelsene for det skapende på et dypt eksistensielt plan. Blues er lidenskap og livskraft, ja, overlevelsessevne spent ut mellom sorg, smerte, fortvilelse på den ene siden og tro, håp og drømmer på den annen. Bluesen som metafor for det skapende inneholder altså på den ene siden de erfarte fordommer mot alt som er utenfor A4, og på den annen side en ubetinget gjestfri og sjenerøs invitasjon overfor fremmederfaringen, det som er annerledes og som avviker fra alt det man tidligere trodde var mulig eller innenfor rekkevidden av ens skaperkraft. Som overlevelsessevne eller overlevelsesstrategi er bluesen, tross alt innhold av vold, traume og redselsfylte opplevelser, også en genuin måte å hente seg inn på under den eksistensielle elendigheten som rår. Den representerer derfor en uttrykksfull kulturelt betinget motstandskraft og en kime til helbredelse fra all smerte og pine, fordi den blir sunget og spilt ut i all offentlighet, og på en måte dermed blir tingliggjort og avstandsvurdert. Gjennom denne prosessen skjer en slags renselse, fordi bluesen gestaltes som en befriende klage- og forsoningsmur på samme tid, et fristed representert ved sangen, der man legger igjen og begraver fortvilelsen, ikke bare for sin egen del, men også for alle andre!*

«Derfor kan vi kanskje avslutte med å si at bluesteksten og bluesmusikken representerer en form for protreptikk eller en protreptisk metode for de som er «Rock Bottom» i livet, å gi livet mening gjennom det man aldri kan frastjales eller mures ute fra, nemlig det skapende!» svarer Niels, og fortsetter; «Derfor bør vi lytte til de gamle mestere, som f. eks James Harman, som Rune ofte turnerer med, og som alltid sier at blues handler om å fortelle og formidle en historie. Derfor kjære venner er det alltid teksten eller det fortalte som er det viktigste, ikke minst måten som den fortelles og fremføres på, for instrumentenes oppgave er alltid kun å understreke denne ved å angi en blå stemning, aldri å konkurrere om oppmerksomheten med budskapet i teksten!»

Rune og Ole nikker ettertenksomt, og er begge tydelig og dypt rørt av samtalsens ulike ytringer; og sier deretter samstemt: «*Dette var en verdig avslutning på vår felles tankevandring!*».

«Da er det vel tid for en kort presentasjon av den teksten vi ble enige om i går kveld at vi også skulle se på i dag», sier Niels forventningsfullt henvendt til de to andre.

«Ja, kjør bare på», ler Rune, «nå er vi virkelig i siget». «Ja, om ikke minst «in the mood for it», føyer Ole til.

**DEL IV: «MELLOM-
LANDIA» ER MELLOM-
LEDERENS ANSVARS-
OG MULIGHETSROM**

12. MELLOM-LANDIA



12.1 8 teser om Mellom-landia

- Mellom-landia er labyrinten som infiltrerer makt og avmakt, frihet og ufrihet på en uregjerlig, innfløkt og uoversiktlig måte. Det er et sted som mellomlederen som leder må ta i besittelse, men også et sted som tar mellomlederen i sin besittelse.

- Mellom-landia er på mange måter et slags «ikke-sted», fordi det ikke har noen klare grenser eller noen endelig og klart definert kontekstualitet eller topografi. I Mellom-landia flyter det klart definerte og det tvetydige over i hverandre på en intrikat måte.
- Mellom-landia er derfor et begivende sted kastet mellom evig tilblivelse og tilintetgjørelse, og har derfor ingen kjent og erkjent form for geomorfologi. Geomorfologien søker å forstå hvordan og hvorfor stedligheten (eksempelvis Mellom-landia) er som det er, dets historie og utvikling, for å kunne forutse og spå hva som vil kunne skje, men det siste er en umulighet i Mellom-landia, fordi man selv er inkorporert i det som skjer²⁷.
- Mellom-lederen har ingen GPS eller noen kartplotter som kan angir eller guide mellomlederen i en konkret og sikker retning for handling i gitte situasjoner, fordi Mellom-landia er og kun blir det som mellomlederen gjør det til i tanker, ord og handlinger.
- Mellom-landia er «det tomme sted» som tilskikkes og gestaltes i samme øyeblikk mellomlederen aktivt treder inn i det med sin måte å tenke, være, handle og gjøre ting på.
- Mellom-landia er mellomlederens skygge, det er det sted som mellomlederen alltid allerede bærer med seg, er kastet ut i og alltid resolutt og aktivt må kaste seg inn i med den grunnleggende ambivalensen; det å ville/kunne/bli herske(t) over og det å ville/kunne/være beherske(t).
- Mellom-landia er den sylkvasse knivsodden som mellomlederen hele tiden må balansere på, den tynne linjen mellom underordning og undertrykking, den skjøre veven mellom det å slippe fri/løs og det å slippe til, den usikre spissrotgang mellom stigma og eksklusjon og skumringslandet mellom inklusjon og anerkjennelse.
- I Mellom-landia er mellomlederen alltid en skipbrudden på det mest ensomme og utsatte sted, ingenmannslandet mellom frislepp og kontroll, mangfold og enfold, annerledeshet og stereotypi, kosmos og

²⁷ Det er vi som skaper og får det som skjer til å skje, men hva som har skjedd vet vi kun i ettertid, fordi vi er oppslukt i det skapende på samme måte som vi oppslukes av leken. Og når vi oppslukes i det skapende opphører tiden og stedet, vi bare er det som skjer når det skjer der det skjer.

kaos. Det er det sted der frihet og herredømme er mest intenst aktualisert og uavklart, men også det sted der det mest intenst fordres faste og rasjonelle beslutninger samt entydige og målrettede handlinger. Det er i disse situasjoner valgets kval står mellom det å være en av dem eller kun en fremmed blant dem som menneske, medarbeider eller leder.

Mellom-lederen må innse at friheten aldri slipper unna sin motsetning, nemlig herredømmet, og at klok praksis alltid er å beherske seg, kort sagt alltid å kunne være herre over seg selv. Men for å være herre over seg selv må man kjenne seg selv, vite hvem man er for å kunne være nær seg selv i sitt tilstedevær i alt samvær og all med-væren med ansatte og ledere. Det er den eneste måte å kunne dømme klokt om seg selv på i frihet for å settes fri.

Mellom-lederen er først og fremst et menneske, og i alle handlinger må han/hun være et klokt skapende menneske for å forløse et skapende arbeidsfelleskap hos de mennesker man skal lede. Nøkkelen til klokskapen ligger alltid i friheten til å kunne og ville dømme seg selv og andre på grunnlag av erkjente verdier for å være et menneske i det godes tjeneste. Ergo må mellom-lederen først og fremst være menneske for å kunne utøve klok normativ ledelse i skjæringspunktet mellom frihet og herredømme, slik at han/hun blir i stand til å vurdere konsekvensene mellom det å måtte gjøre og det å kunne gjøre, mellom det å ville og det å unnlate å gjøre.

I nærværet finnes nøkkelen til klokt skapende samvær og med-væren, og her finnes de primære kilder til inspirasjon, kreativitet og improvisasjon, som sammen danner skaperkraftens «*modus operandi*» og mellom-lederens virkelige «*modus vivendi*».

12.2 10 kritiske spørsmål om det skapendes betingelser i Mellom-landia

For å avdekke verdigrunnlaget til nærværet må Mellom-lederen uavbrutt stille seg selv og sine medarbeidere følgende 10 spørsmål:

1. Hva er det jeg faktisk kunne evne å skape?
2. I hvilken grad får jeg brukt min skapende kapasitet i jobben?

3. Hva er det jeg lidenskapelig brenner for og gledes over å gjøre?
4. I hvilken grad erfarer jeg skaperglede i det jeg gjør?
5. I hvilken grad tør jeg utvise skapermot?
6. I hvilken grad tør jeg ta risiko og la tilfellet få sjansen?
7. Er den individuelle og kollektive skaperkraften rammet inn eller er den leken, fri og uhemmet?
8. Er friheten bare noe villet eller er viljen til frihet faktisk fri?
9. Er den milde selvironien et premiss for det som gjøres på individuelle og kollektiv basis?
10. Er latteren et varemerke for det skapende arbeidsfellesskapet og en stemthet i virksomheten som avspeiler mellom-ledelsen?

Inspirasjon handler om å skape et lekent ekko med klangbunn i egne erfaringer, kunnskaper, opplevelser, verdier, handlinger, tro, ønsker, håp og lengsler. Men det fordrer at mellom-lederen får og tør være den man faktisk er.

For at inspirasjon skal bli til frie ideer, kritisk-konstruktive, frimodige og fryktløse vurderinger og handlinger hos mellomlederen og i det skapende arbeidsfellesskapet av medarbeidere, kreves det at alle kjenner seg selv på en radikal og grunnleggende måte. Da først avdekkes og erkjennes egen kunnen og derigjennom det man individuelt og kollektivt faktisk kan gjøre, og det man alltid allerede kunne gjøre i enhver aktuell situasjon, men som man enten ikke visste at man kunne gjøre eller aktivt unnlot å gjøre.

Mellom-lederen må derfor aktivt søke å avdekke og utmeisle verdiene for sitt eget og fellesskapets selvnærvær (å finne seg selv for å være seg selv eller den man egentlig er) for å utøve klokt tilstedevær i Mellom-landia. De viktigste verdiene for det er; *anerkjennelse/raushet, tillit/toleranse, dialog som er skapermot og skaperglede i ord og handling, medvirkning/inkludering, leken nysgjerrighet/åpenhet for annerledeshet og mangfold.*

«Mellom-landia» er mellomrommets rike – begivenhetens tidløse og ubetingede romlighet – der du og jeg, våre jeg og våre meg, skapes og fødes av modig og dydig selvnærvær og tilstedevær. Det er på nettopp dette sted at mitt egentlige meg skapes gjennom det å være dialogisk ubetinget tilstede for den annen og som en annen – som et nytt selv(nærvær) i det som skjer.

Mellom-landia som mellomrom er både et møtested og et møte med. Mellom-rommet har som sådan både en estetisk og poetisk side. Poetisk forstått som uutgrunnelighet, tvetydighet og mulighet (utopi). Estetisk forstått som noe evig og endelig, et noe som både blander og befaler i sin ferdighet og konkrethet, i.e. skjønnhetens fengslende pris.

Mellom-lederen er inspirasjonens vokter, kreativitetens portner og improvisasjonens forløser og hans/hennes lodd og oppgave er å bistå til utvikling av individuell og kollektiv kyndighet i disse modi for skaperkraften, gjennom det vi kaller mesterlære. Mellom-lederen må altså i tanker, ord og handlinger fremstå som et godt eksempel ved å utvise klok praksis i det skapende (det man kan gjøre noe med) og i det å stå i det skjeende (det man ikke kan gjøre noe med).

Mellom-lederen må på samme forangående befriende måte gjøre mellomrommets modi til pilarer i mesterskapslære der alle lærer å strekke seg etter det som alltid kunne være, mot den man alltid kunne bli. Ved å forstå at vi alltid er på vei, skapes en positiv erkjennelse av at vi alltid bærer noe uforløst i oss. Det danner det tankemessige fundamentet for at man alltid individuelt og kollektivt kan overgå seg selv i mesterskapet. En forståelse av oss selv, tilværelsen og verden som noe uferdig, og at alt kunne vært gjort annerledes, og at vi og verden alltid kunne vært en annen.

HÅpet er derfor mesterskapets skytsengel. Vi skriver håp med stor, kursivert og uthvet **Å** for å vise at det betinger en prosessuell årvåkenhet overfor tilfellet og en skjerpet mulighetssans overfor oss selv, fellesskapet og verden. Men i dette hÅpet er motet til å gripe muligheten og la sjansen og tilfellet få en mulighet inkorporert!

Mellom-landia er det blå arnested, her skjer det som skjer som blues og her skapes det blues. «The blues» er et sjargonguttrykk som betegner at et menneske har fått et såkalt anfall av «the blue devils», det vil si preges av nedstemthet, depresjon og tristhet. Blues kan oppfattes som «eufemisme». En eufemisme er en forskjønnende (estetisk) omskrivning av en ubehagelig eller tabubelagt sak. Eupheme betød opprinnelig et ord eller en frase som ble brukt i stedet for å nevne en guddom ved navn, noe som kunne påkalle den samme guddoms vrede, fordi dette var uevnelig.

I sangtekster er derfor blues ikke bare et uttrykk for personlig tristesse, men like meget et kollektivt uttrykk for tro, håp og lengsel gjennom metaforiske (poetisk/tvetydige) beskrivelser av håpløse livssituasjoner eller tarvelig eksistens. Blues er som eufemisme alltid et metaforisk-poetisk opprør og oppgjør med denne guddommen, i.e. den undertrykkende makt i alle dets former, vesener og settinger. Det å skrive og fremføre blueslåter handler derfor om å skrive og synge seg fri.

På samme måte handler mellom-lederens performance og ekspressivitet om frihet og ufrihet. Friheten hos mellomlederen ligger i en beherskelse som forløser og gjør virkelig de eksistensielle verdier for det å være menneske, et godt skapende menneske på det så vel individuelle som kollektive plan i bedriften.

I «performancen» ligger mesterlæren som utgangspunkt for å utvikle mesterlige ferdigheter, mens i ekspressiviteten ligger mesterskapslæren som bygger på språklig artikkelasjon og bedre samtaleformer som gjør at vi individuelt og kollektivt kan bli ny ved overgå oss selv i mesterskapet.

Avslutningsvis poengteres at dette ikke er noen kokebok for handling som mellom-lederen direkte kan ta i bruk, men et utgangspunkt for kritisk-konstruktiv selvrefleksjon over eget liv som menneske, medarbeider og leder for å avdekke de eksistensielle verdier som må ligge til grunn for vår livsførsel, som skaper og forløser, og ikke kaprer og hemmer i oss individuelt og kollektivt i å benytte vårt skapende potensial (skaperkraften) på en god og klok måte.

13. SKAPERKRAFTENS KILDER FINNES I NÆRVÆRSKVALITETEN



13.1 Hva er nærværskvalitet og hva betinger den?

Kvaliteten består i å kunne være den man er som man er. Men det fordrer at man kjenner seg selv på en ærlig og oppriktig måte. Men først må man altså lære å kjenne seg selv ved å tørre å slippe seg selv fram slik man er, alltid allerede kunne være og kan bli. Men det er først når vi er blitt klar over hvilke verdier som vi faktisk gjør levende og virkelige i liv og arbeid at enhver kan bli den man burde være ved å ta sitt liv, sin jobb og sine arbeidsbetingelser og sitt selv opp til kritisk revisjon.

Nærværskvalitet er et spesielt viktig fokus for å kunne virkeliggjøre en normativ medmenneskelighet i vårt liv og arbeid som menneske, medarbeider og leder. Men nærværskvalitet er også en god indikator på om vi er til stede på en god og omsorgsfull måte i alle våre sosiale tilhørighets- og fellesskapsrelasjoner vi er integrert i på jobb eller i fritiden.

Begrepet normativ medmenneskelighet betyr og innebærer en umettelig etisk og ansvarlig omsorg for vår menneskelige væren og vår med-væren med andre mennesker i arbeid og fritid. En kritisk betingelse for dette er at det faktisk åpnes legitime rom i samfunnslivet generelt og i arbeidslivet spesielt, slik at vi inspireres, anerkjennes og etterspørres som kreative utøvere med genuin evne til å anvende vår kompetanse og livserfaring på en helhetlig måte og til felles beste.

Kreativitet er nysgjerrighet og oppslukende søken etter noe nytt og det fordrer dialog og samhandling med annerledesheten i oss og det fremmede rundt oss. Kreativitet er improvisasjon, fordi det krever at vi setter oss selv på prøve ved å bruke oss selv, tillate at vår kyndighet og kompetanse får uttrykkes og anvendes på nye og annerledes måter og i ukjente settinger.

13.2 Annerledeshet og mangfold er nødvendig

I bedrifts- og virksomhetskonteksten er en viktig forutsetning for det skapende at ledelsen etterspør og tillater annerledeshet og mangfold, og dermed inspirerer og belønner oss for å finne nye løsninger eller andre løsninger som er utradisjonelle. Det er en slik innstilling som åpner for og etterspør frislepp av alle ansattes kreative kapasiteter.

Skaperfriheten anerkjenner annerledesheten og mangfoldet på dets egne premisser, tillater og motiverer oss mennesker samtidig til å aktualisere alle våre kunnskaper, ferdigheter og erfaringer på måter som strengt standardiserte jobbinstrukser, prosedyrer og oppgavebeskrivelser stenger for.

Strengt formalistiske og perverterte betingelser for det skapende mennesket, hindrer de ansattes genuine og innovative kraft i å forløses og blomstre. Lederstrategier som understøtter slike regimer risikerer å forføre oss mennesker til å tro at vi ikke kan, bør eller tør skape noe av verdi på eget initiativ eller på basis av egen kompetanse, erfaring, kreativitet og nysgjerrighet. Det er en arbeidspraksis ofte preget av repetisjon, adopsjon, sementering av maktrelasjoner, reaktive handlingsmønstre, disiplinering, kontroll og et syn på mennesket som en robot eller maskin som ikke er i stand til å skape, men bare skal etterape. Virksomheten er derfor ensidig, umettelig og ubønnhørlig i sine krav til mennesket oppfattet som maskin. Derfor forbrukes og erstattes

mennesket som andre instrumenter og teknologier. Dette utarmer human-kapitalen, og slipper ikke den intellektuelle kapitalen i mennesket fri. Den intellektuelle kapitalen er, til forskjell fra andre former for kapital, slik at den ved å brukes vil utvikles, raffineres og vokser (gir avkastning) i kraft av seg selv og sin genuint skapende kraft.

13.3 Overvåking, kontroll og straff kveler det skapende

Næringslivsfolk i lederposisjoner og/eller styreverv er opptatt av verdiskaping, men ofte er de selv sin egen verste fiende, fordi de er fanget i et syn på mennesket som et instrument som kontinuerlig må disiplineres, overvåkes, korrigeres og styres for å kunne utnyttes i bedriftens tjeneste. Derfor er det andre verdier som må gjøres levende og realiseres på topplinjen for at bunnlinjens potensiale for avkastning kan frigjøres.

Selv i kompetansebedrifter blir det skapende potensiale på individuelt og kollektivt nivå i lav grad forløst, fordi man ukritisk har adoptert bilder av mennesket som en villfaren uten evne til å gjøre de riktige tingene, eller som en lurendreier som hele tiden både i skjul og offentlighet forsøker å undra seg oppgaver, og som i verste fall blir sett på som en skapning uten evne til å utnytte seg selv og talentet på en rasjonell og effektiv måte. Slike motstandsstrategier benevnes ofte som subversiv (undergravende) kreativitet.

Det er altså menneskets vesen som må temmes og styres, og man oppfatter ikke at det faktisk er de rådende verdier og menneskesynet som former strukturer og systemer som vitterlig stenger for mennesket kreative evner og dets genuine evne til å skape, som gjør det udugelig, og følgelig er den største risikoen mot at skaperkraften, som er synonym med konkurransekraften til bedriften, motiveres og slippes løs i frihet.

Slike regimer setter kreativiteten i jernbur, og da dør den en hurtig død. Følgen er ofte at det utvikles såkalte subversive (omstyrtende) strategier, som i sitt mangfold virkelig er kreative og uttrykk for menneskets evne til å være skapende for å beskytte seg selv, sitt selvilde og selvrespekt.

Denne subversiteten er de motstandsstrategier som menneskene i bedriften iverksetter, og representerer arbeiderkollektivets samlede og kreative forsøkning mot umenneskeligheten i det teknisk-økonomiske systemet, ved å sabotere og sette dets ensidige, umettelige og ubønnhørlige krav ut av spill.

Slike krav er som regel fundert i en forståelse av mennesket som en maskin, men denne forsøkningen er også uttrykk for noe mer og grunnleggende. Det er en protest mot mangelen på en klok ontologisk forståelse for vår menneskelighet (væren), og er derfor samtidig et manifest uttrykk for menneskets omsorg for denne væren og felles med-væren og sam-væren med andre.

13.4 Frislepp, leik, latter og karneval er oljen i det skapende

Vår væren og viktige humane betingelser for det skapende er i sitt vesen kjennetegnet og betinget av frislepp, leik, latter, kaotisk mangfold, dvs. annerledeshetens og karnevalets omkalfatrende fane.

Men ofte oppfattes frisleppet og det ustyrlige skapende av bedriftsledere som risikabelt for bunnlinja. Nyere innovasjonsforskning viser at det er mer risikabelt for bunnlinja i alle typer virksomheter å undertrykke kreativiteten og menneskets genuine evne til å skape.

Noen ganger kan hensynet til bunnlinja være et vikarierende argument som uttrykker en skjult agenda hos ledelse og eiere, fordi det skapende og den normativitet som den er tuftet på, i sin natur er risikabel for alle som hegner om egen makt og posisjon. Og spesielt vil ledere, som har svaret på alle spørsmål og som føler at de forvalter den ene og rådende sannhet og virkelighetsbilde i kraft av seg selv, sin kompetanse og erfaring, stå lagelig til for hogg og utfordring på et slikt grunnlag.

Risikoen er akutt fordi leik og latter er dødsens alvor pga de kritiske perspektiver som dette representerer for det bestående fordi annerledesheten og mangfoldets skapende kraft nettopp gjennom leik og latter løses fra sin kummerlige, lenkede tilværelse i de skyggelagte kroker og kriker, og nå tillates å virke legitimt forstyrrende i det offentlige rommet for å leke meningsmakten ut av fatning. Blues er derfor en måte å leve ut, tro, håp og drømmer på. Men

det er også en måte å overleve og skape seg selv og verden på tross alle odds. Bluesen lyssetter de liminale soner for det skapende, grenser viskes ut og jomfruelig landskap utforskes. Det reelle og det fiktive er ikke lenger motpoler, men fremstår som likestilte muligheter. Det som var umulig blir mulig.

Både leiken og latteren har Janusansikter. De kan både behage og skape ubehag. Leik og latter uttrykt gjennom det skapende, f. eks. som en blues har mange former og uttrykk, men bærer alltid med seg muligheten og risikoen for å leike og le ting ut av fatning. Det skapende som leik og latter vil alltid stille kritiske spørsmål, lansere alternativer og se andre muligheter. Slik vi den servile og konforme seriøsitetens og gravalvoretts betingelser og premisser avdekkes. Ubønnhørlig vil det føre til at skjulte agendaer og makt- og avmaktsrelasjoner bringes fram i lyset og avsløres.

Leiken og latteren er altså genuint avdekkende i sin ukontrollerte legning og uforutsigbare vesen. Leiken og latteren kan aldri disiplineres og kontrolleres fordi den er spontan, intens, oppslukende, ustyrlig, uforutsigbar, frigjørende og representerer et grensesprengende mellom-værende frihetsrom for det skapende og de skapende (menneskene som bringes sammen). Den leker oss ut av vår fastlåste fatning på verden og griper nye tak og skaper nye begreper av oss selv og vår verden i samme bevegelse.

Poenget er at det ikke er vi mennesker som oppsøker leiken og leiker, men leiken som oppsøker oss og leker uregjerlig og uforutsigbart hit og dit, inn og ut i verden og i oss selv, slik at vi finner oss selv og blir kjent med oss selv (den fremmede i oss) på nye måter når situasjonen og de kontekstuelle betingelser tilsier det.

Leiken må ikke forveksles med leiker som ting, noe som kan kjøpes og som man passivt kan underholdes av. Leik som fenomen er ikke et middel eller instrument som kan slås på og av etter eget forgodtbefinnende. Leiken er ikke for hånden som et objekt i form av en leike eller et spill vi kan spille når det passer oss. Vi kan heller ikke kjøpe leikens og latterens skapende kraft, eller disiplinere og styre denne som et pedagogisk virkemiddel eller som et instrument som kan tjene noen eller noe. Vi kan bare tjene leiken på dens egne premisser og legge til rette for at latteren og leiken slippes løs. Leiken er synonym med den kritisk-konstruktive svangerhet, fordi den alltid allerede bærer kimen til nye og alternative i seg.

Leik er noe som bare spontant skjer. Leiken oppsluker oss med «hud og hår». Den tar vår kropp i besittelse, og er kropp. Leiken leiker med oss og bringer oss hit og dit i de uoppdagede landskaper i vår tilværelse. Leiken vil uforutsigbart bringe oss hinsides tid og sted, til de liminale soner mellom virkelighet og fantasi, mellom det som er og det som alltid kunne være.

Leiken er ustoppelig kreativ, og de steder vi bringes til er allerede tilbaketrukket og omformet idet vi bringes dit. I leiken er vi forut for oss selv og våre fordommer. I dette brytes lenkene som er smidd av det fiktive skillet mellom fornuft og kropp. Leik blir kroppsverk nettopp gjennom en kroppslighet som erfarer uten stemme eller språklig uttrykk. Derfor er språket bare blir ett av mange måter å uttrykke sider ved vår væren i verden på og som middel og medium å vinne erkjennelse.

Leiken åpner for de poetiske, dvs. de mangetydige sider ved vår kroppslige væren. Gjennom leiken kan vi få tilgang til skjulte og undertrykte kilder til erkjennelse. Et annerledes grunnlag for å forstå oss selv på. Derfor kan vi like gjerne danse oss, male oss og spille oss til klokskap samt uttrykket hvordan vi har det eller hvordan det står til med oss på. Derfor er de kunstneriske medier en annen vei inn til å forstå og kjenne oss selv som menneske, medarbeider og leder.

Gjennom leiken, som er grunnleggende improvisatorisk av natur, åpnes altså alternative måter å forstå, å være, å tenke og å gjøre. Det er i leiken og latteren den spontane innsikt og forståelse for det alternative og utopiske tilskikkes gjennom plutselige erkjennelsesøyeblikk som forløsende aha-opplevelser som liksom oppstår mirakuløst og mysteriøst.

Denne aha-opplevelse uttrykker ny innsikt og forståelse for det som er essensielt og eksistensielt betydningsfullt for meg som menneske og for min medmenneskelighet. Det er en ekte- og dyptfølt forståelse for viktigheten av å leve i pakt med en normativ omsorgsfullhet for min og vår felles medmenneskelighet som kommer før alle sosiale og kulturelle kontekster. Det er bare gjennom leiken at de kritisk-konstruktive undringens reiser og erkjennelser nås. Menneskets væren som skapende er derfor genuint leikende og leende, en uutgrunnelig konstellasjon som ikke kan instrueres, men bare fremelskes, fordi den aldri kan bli noen tvingende installasjon som vi kan påføres utefra verken fra noen leder eller noe bemektigende system.

Det er derfor i latterens og leikens liminale landskaper at det kreative og det skapende har sitt tilhold og opphav. Den kritisk-konstruktive undringen og de lysninger (erkjennelsesøyeblikk) som finnes på denne uforutsigbare vandringen, åpner for annerledeshetens mangfoldighet og lyssetter gjengrodde villstier for erkjennelse. Men det krever dialog med annerledesheten for å kunne slippe fri det polyfoniske eller den flerstemthet som finnes i alt som er og som skjer.

13.5 Dialogen vesen er åpen, lys og glad

Dialogen er i sitt vesen forangående befriende og nærer seg av stemmenes mylder, i motsats til monologens (enetalens) buldrende og inngripende beherskende samt sterkt forføreriske (retoriske) bass. Dialog skaper «flashaktig» lyssetting av de liminale soner som rommer annerledesheten, i motsats til den endimensjonale, grå, sterile og virkelighet som er monologens høye, grå murer. Disse stenger lyset og den lekende og glede kreativitet ute.

Dialogens grunnleggende vesen er derfor åpen, lys og glad. Det er skaperkraftens adelsmerke. Uten tilgang til den lyse og glade åpenhet, vil virksomhetene kveles og råtne på rot.

Stanley Jacobsen har skildret dette i **Skigardsvisa**, som like gjerne kunne vært en blueslåt (selv om den ikke har sjangerformen), men fordi den har det blå i seg som stemning.

I vers 3 og 4 skriver Jacobsen:

*Kva er ein skigard? Ein skigard er så mange rare ting:
 Ei rad med stokkar, sett som eit gjerde,
 eller eit stengsel i ditt eige sinn.
 Ein gamal fordom, eit raseskilje,
 hat og misunning, eller aversjon.*

*ref.:
 Ein skigard kan'kje vara evig, veit du,
 kan aldri vara evig.*

*Kvar du så snur deg, det er ein skigard mellom før og nå.
 Ein skigard er som ei landegrense,
 ein skigard er eit stengel for de få.
 Eit hat i hjarta, eit klasseskilje,
 eit sjalusi, ein uvissheit, ein krig.*

Det er dialogen med annerledesheten, som setter oss selv på prøve, som leker oss ut av meningsmaktens tvingende fatning for erkjennelse, som kan utfordre monologens (fordommenes²⁸) endimensjonale verdensanskuelse, retorikkens forførende kraft og tilslørte bemektigelse mht til å eie sannheten og ville disiplinere skaperkraften. Dialogen med annerledesheten på annerledeshetens premisser, som forangående befriende og forløsende kraft, vil i alle offentlig rom ubønnhørlig sette etablerte ideologier, sementert sannhetspraksiser og maktstrukturer, det «udiskutable og gitte» på prøve og i bevegelse.

Leiken og latteren har en iboende nedrivende, men samtidig en kritisk-konstruktiv, skapende og byggende kraft. I annerledeshetens vesen ligger alltid en kime til å styrte de etablerte sannhetsmaskiner og sannhetspraksiser om kull. Den river alltid noe ned for samtidig å bygge noe nytt, men ikke fra intet. Annerledesheten springer fram fra de liminale soner i vår væren, låser opp glemte og skjulte lønnkamre av uregjerlig kreativitet. Derved vil det nye, lik fugl Phønix, alltid være et produkt av omdannede rester av det som en gang var, og det som alltid kunne være, men som ikke ble unnfanget.

Men dette nye kan aldri skues på utsiden av leiken. Det kan bare leikes fram ved at leiken på en uforutsigelig måte oppsluker oss, og på den måten bringer oss til steder og lysninger vi aldri har vært, og aldri ville kunne komme uten det frisleppet og det kaos som den forutsetter. Leiken og latteren krever ubetinget tillit og sjenerøs anerkjennelse, altså en udiskutabel legitimitet for å kunne vokse og virke i arbeid, fritid og hverdagsliv forøvrig.

²⁸ Fordom er en holdning eller oppfatning basert på mangelfull kunnskap. En fordomsfull holdning gjør en person disponibel til å uttrykke antipati overfor personer og menneskegrupper, men også ideer eller objekter. Begrepet brukes vanligvis i en negativ beskrivelse av personers holdning basert på ulike former for formell og uformell tilhørighet og kan føre til diskriminering og undertrykking på mange vis.

13.6 Det er mennesket som er skapende og som bebor skaperkraften

Skepsis for den særegne annerledeshet, fremmedfrykt og angst for det ukjente og for å feile, er alle bevegelser og tilstander som hindrer så vel leiken som latteren i å leve for å skape nye erkjennelseshorisonter og nye, jomfruelige sannhetspraksiser. Men disse negative bevegelser og tilstander skaper også det som verre er, nemlig værensglemsel, der vi glemmer at vi er skapende mennesker og gjennom det mister vår genuine humanitet. En glemsel der vi mister den skapende omsorgen for oss selv, vår medmenneskelighet og den verden vi er en del av, skjer når vi mennesker blir gjort til noe for hånden, blir et disiplinert instrument uten egen skapende vilje og evne, og som sådan oppfattes som en maskin som kan styres og programmeres.

Slike forestillinger lever uimotsagt og i beste velgående i deler av den offentlige, politiske diskurs og stenger for en forståelse for at det skapende har sin bolig i menneskene, og at ledelse, systemer, virkemidler og strukturer bare kan fungere på det skapende menneskets sine premisser, og ikke kan skape noe av verdi i seg selv. Skal det skapende få de nødvendige, ontologiske betingelser for å skape, må menneskets væren forstås ontologisk, og en normativ, omsorgsfull medmenneskelighet må fanebæres av så vel medarbeidere som ledere. Det er dette som er essensen i det nye lederskap²⁹.

Dagens samfunn og næringsliv er dessverre i høy grad preget av ulike former for inhumane, tingliggjørende ideologier, manglende normativitet og forståelse for vår væren og med-væren med andre mennesker som essensielle betingelser det skapende generelt! Det viktigste for oss, og for å la det skapende slippe fri, er å ha omsorg for oss selv, vår væren og med-væren med andre mennesker i alle våre ord og handlinger som menneske, medarbeider og leder som er fundert solid i en normativ, medmenneskelig praksis. Dette er vår påkastede skjebne, men samtidig vår tilkastede mulighet. Og det er denne hansen som denne boken tar opp og adresserer med all tydelighet overfor mellomlederen i hans bestrebelser på å utvikle skapende arbeidsfellesskap.

²⁹ Se Ole Fogh Kirkeby, 2004: Det nye lederskab. Børsens Forlag. København.

DEL V:

MELLOMLEDEREN SOM

LÆREMESTER OG

MESTERSKAPSLÆRER

14. LÆREMESTER I NÆRVÆR OG MESTERSKAPSLÆRER I DET SKAPENDE

14.1 Viktige perspektiv på mesterlære og mesterskapslære

En ekte mester og læremester i nærvær må både kjenne og forstå hva ekte og virkelig nærvær er og består av. Men samtidig må man også være en sann mester i å praktisere SKAPENDE nærvær, dvs. «trene og utvikle» de ansatte enkeltvis og samlet til å overgå seg selv i det skapende mesterskapet (gjøre det umulige mulig), og som sådan er mellom-lederen en mesterskapslærer. Dette er et mesterskap i det skapende både på det personlige og det organisatoriske planet. Derfor skal det både være verdiskapende ledelse for virksomheten og verdirealiserende selv-ledelse på det eksistensielle, menneskelige planet.

- En mesterlærer i nærvær må vite; hva nærvær er, hvorfor nærværskvalitet er viktig og hvordan nærvær etableres og utvikles på beste måte.
- En *mesterlære* i nærvær må ha en kunnskapsbasert og pragmatisk innstilling til hvordan de ansatte har det på jobb både i enkeltskapende og fellesskapende praksiser og bestrebelser.
- Mellom-lederen må instituere en klok praksis for individuell og kollektiv mesterlære i nærvær i sitt lederskap, og må gjøre de verdier virkelige som skaper nærværskvalitet.
- Mellom-lederen må være en mester på å utvikle forståelse for hva som betinger nærværskvalitet i jobben, og en læremester for praktisk optimalisering av individuelt og kollektivt selvnærvær og tilstedevær. Det å gjøre verdier virkelige er å praktisere dem på en klok måte og vite hva de krever av oss og hva de besørger og bevirker.
- En mesterskapslærer i det skapende derimot må vite; hvem får jeg og de ansatte egentlig være (meg selv eller en annen), hvis jeg/vi fikk lov eller turte hva kunne jeg/vi ha utrettet?
- *Hva betinger og kreves for at jeg/vi får være oss selv og skape det vi faktisk kunne skape både individuelt og kollektivt*

- *Mellomlederen* må ha en radikal utopisk innstilling til det som alltid allerede kunne være og det som kan alltid allerede kunne bli virkelighet.
- *En mellom-leder* må erkjenne og vedkjenne at virkeligheten alltid kunne vært annerledes og alltid kan bli annerledes hvis vi bare vil og tør.

Som medarbeidere eller mellomledere er vi uavbrutt i skapende begivenheter, fordi vi som mennesker er vi genuint skapende. Vi skaper oss selv og «verden» i alt det vi gjør. Vi blir derfor ikke til gjennom våre tanker eller som tanke, men gjennom våre konkrete handlinger eller det vi unnlater å gjøre, eller ikke tillates gjøre på individuell og kollektiv basis.

Som mesterskapslærer må mellomlederen i praksis vise hvordan enkeltmennesket og det skapende arbeidsfellesskapet kan overgå seg selv og klare det umulige gjennom å praktisere mesterlig improvisatorisk kyndighet i det skapende.

Derfor må mellomlederen være som vinden, slik Olav H. Hauge beskriver det i etterfølgende dikt, en kraft som virker innenfra:

Du var vinden

Olav H. Hauge

Eg er ein båt
utan vind.
Du var vinden.
Var det den leidi eg skulde?
Kven spør etter leidi
når ein har slik vind!

«Dropar i austavind», 1966

14.2 Blues som mesterlære og translokutionaritet

En viktig inspirasjonskilde til mesterlæren finner vi i bluesen, forstått som en måte å være stemt på. Det å være stemt er en måte å befinne seg på i verden,

en genuin etisk-eksistensiell, normativ praksis, som vi kan kalle en ethos. En slik befinthet eller ethos åpner for en ny og annerledes måte å lytte på og til det både som blir sagt samt det usagte i det som sies. Det handler ikke bare om å lytte til noen som sier noe, men like meget er det en stemthet i det å tale på (i talen selv som en grunntone) og en måte å tale til, om og med noen (som indre og ytre dialog).

Det er uhyre viktig å understreke stemningene som de grunnleggende måter verdiene eksisterer i oss på, gjør oss stemt, stemmer oss inn i vår verden harmonisk eller dissonant. Verdiene ikke bare stemmer oss, faktisk bestemmer og behersker de oss bevisst eller ubevisst med hud og hår, og gjør oss bestemt (besluttsomme), dvs. både holdningsmessig og handlingsmessig resolute.

Blues er overlagt og spontan «*translokutionaritet*³⁰», betegner de grunnleggende ontologiske vilkår for talen og tiltalen, handling og samhandling, nemlig

(1); at jeg ikke vet hva jeg sier og mener før jeg hører meg selv si og mene det, og

(2); at jeg ikke vet hva jeg gjør, hva jeg vil og kan gjøre før jeg faktisk gjør det.

I forhold til punkt 1 betyr det at all mening (forståelse) er kroppslig situert. Det går på min indre dialog og omgang med meg selv, altså mitt bevisste og ubevisste selvnærvær i form av sjøloppfatning og selvrespekt, altså «*selvberørthetens etiske konsekvens*» som uttrykkes som et pålagt ansvar for med selv, mine medmennesker og all verden i alt det jeg gjør og i alt det jeg sier.

Men all mening er også kroppslig inkorporert og inkorporer kroppen som synkinestetisk³¹ legeme, dvs. kommer til uttrykk som et samvirke av alle sanser i tillegg til refleksjon (indre dialog) og tale (ytre dialog sammen med andre). Det handler om min legemlige omgang med og tilstedevær i verden,

³⁰ Et begrep/neologisme skapt av Kirkeby (1994).

³¹ Begrep/neologisme utviklet av Kirkeby (1994).

dvs. måten som jeg berører og selv blir berørt av verden simultant som verden blir signert og signerer meg gjennom de verdensekko som skapes som følge av mine handlinger.

I bluesen uttrykkes denne form for kroppslighet (sitertheten i verden og inkorporertheten av verden - helheten av tekst og tone) som et uttrykk for djervt skapermot, lidenskapelig skaperglede og ukuelig skaperkraft.

I forhold til punkt 2 betyr det at det at jeg som handlende først får sosial, kulturell og historisk opplevd personlig og kollektiv etisk identitet i og gjennom det jeg faktisk gjør og sier også som del av et erkjent og opplevd medmenneskelig fellesskap.

Men det betyr videre at min vilje, beslutsomhet og kreative kapasitet først kommer til uttrykk og ubønnhørlig avdekkes gjennom det jeg faktisk gjør, hva og hvorfor jeg skaper/gjør og/eller unnlater å skape/gjøre, og at en handling³² (som noe konkret skapt) først og fremst kan identifiseres og vurderes gjennom dens utførelse/performance (når og hvordan) og dens konsekvenser (hva og hvorfor).

Det er kun gjennom mine handlinger at jeg er og blir den jeg er (måten jeg iverksetter meg selv på – avdekker min egentlige selvledelse³³) og kan avdekke mitt egentlige selv, hvem jeg egentlig er. På samme måte er det kun gjennom mine handlinger at verden blir til (iverksettes), og det er kun gjennom denne iverksettelse at jeg kan avdekke min egentlige verdensanskelse, hvilke verdier jeg konkret gjør levende og virkelige.

Gjennom selv-iverksettelsen og verdi-iverksettelsen åpnes døren inn til en ethos for det skapende. Denne ethos er en finslepen protreptisk optikk på nærværet, fordi den ved å være handlingsregulerende avdekker hvilke verdier som faktisk er virksomme i det vi gjør og for det vi unnlater å gjøre.

Det er i det levende og i det levde livet vi konfronteres med våre verdier, fordi verdiene representerer våre essensielle livsressurser. Men det forholder seg

³² Å tale, tiltale og tale sammen med er alltid handlinger fordi vi berører og blir berørt.

³³ Se Tommy Kjær Lassen sin PhD-avhandling (2013) for en detaljert og skarpsindig utlegging av selvledelsens sanne ansikter (fysiognomi).

også slik at våre livsressurser i varierende grad aktualiseres og får sjansen til å spille seg ut. Blues er en måte å synge ut dette skismaet på, for i bluesen finnes denne eksistensielle smerten eller sorgen som et intenst erfart verdibasert selvnærvær, men også som et verdibasert skapende og refleksivt tilstedevær som tekst og musikk. Bluesen er dobbeltbunnet, for i tillegg til å romme sorgen og smerten over det som er og ikke er, rommer den alltid troen, håpet, gleden, lengselen og drømmene som mulighet i tanke, ord og gjerning.

Blues er derfor en måte å «tale» på, både som det å tale til og det tale med, og som ikke minst er mer intens og virkningsfull enn den mest forførriske retorikk. Men bluesen tiltaler også oss selv på en spesiell direkte måte. Den stemmer vår indre dialog og derfor vårt selvnærvær som igjen ubønnhørlig smitter over på vårt tilstedevær med andre mennesker. Derfor forbereder blues en genuin lytte- og lyttende praksis, som kan og som bør brukes ikke minst i lederskapet, som integrert del av protreptikken.

«Å være i blues» er å kunne lytte til seg selv og de andre på med protreptisk årvåkenhet, altså med en skjerpet begivenhets- og mulighetssans. Som sådan er det en genuin måte å være nærværende seg selv og tilstedeværende i en verden på som man selv ikke har valgt, men som man er kastet ut i, og som man ubønnhørlig kaster seg ut i ved å være den man egentlig er for nettopp å kunne bli (overgå seg selv i det skapende og samskapende mesterskapet). Blues er derfor et intenst nærvær der man på den mest lidenskapelig måte berøres av og berører de fundamentalt eksistensielle verdier i det som spilles og synges, fordi jeg spiller og synger meg selv og verden fri med de samme toner og det samme åndedrett.

14.3 Det improvisatoriske mesterskapet og den mesterlige improvisasjon

I all improvisasjonsbasert kunst, f. eks blues, er praktisering av **S**kapermot, **S**kaperglede som forent **S**kaperkraft, et must for at musikere skal oppnå best mulig samspill og de virtuose, improvisatoriske soloer. Praktisering av disse tre **S**'er utvikler den innovative årvåkenhet og improvisatoriske lekenhet, det

å ta vare på tilfellet (som Miles Davis alltid var på jakt etter ifølge Paul F. Berliner³⁴) å gripe mulighetene og gi den lekne tilfeldigheten en reell sjanse.

Det improvisatoriske mesterskap er altså genuint knyttet til å overgå seg selv, hige mot det utopiske aldri. Det er basert på en erkjennelse om at man som enkeltmenneske og skapende arbeidsfellesskap hele tiden er på vei, og at man hele tiden kunne bli noen annen, at man hele tiden har valgmuligheter som er ubenyttet og frie til å bli tatt i besittelse dersom man tør og anspores på riktig måte.

Mellomlederen må som mesterskapslærer alltid intenst invitere til en skapende praksis der de ansatte individuelt og kollektiv kan overgå seg selv og klare det de trodde var umulig. Han/hun må altså ikke bare forklare hvorfor, men også vise i praksis hvordan det umulige er mulig gjennom et individuelt og kollektivt improvisatorisk skapende mesterskap.

Mesterskapslære handler derfor om å gripe muligheter. Det handler om å oppøve mulighetssansen, eller kanskje bedre begivenhetssansen, dvs. å se mulighetene i begivenhetene (det mulige i det umulige) heller enn å lammes av begrensningene. Men å forløse de lidenskapelige og intense væremåter som ser mulighetene i det «umulige» må mellomlederen selv praktisere og lede og lære ansatte opp i kyndig improvisatorisk lekenhet improvisasjon, og ikke minst positivt anerkjenne og belønne slik skapende og samskapende atferd. Dette er de grunnleggende nærværsbetingelser for kvalitet på skaperkraften. De grunnleggende betingelser for det improvisatoriske mesterskap og den mesterlige improvisasjon finnes i nærværet, dvs. hvordan vi er oss selv nær som den vi er og kunne være, og hvordan vi faktisk er og gis anledning til å være tilstede sammen med andre med vårt skapende potensial og kyndighet i bedriftens samskapende praksiser.

³⁴ Se Thinking in Jazz – The Infinite Art of Improvisation (1994) - referanser

14.4 Grunnleggende måter som vi er oss selvnærværende og delaktig tilstede i det skapende på

Nærvær består altså både av et innadvendt selvnærvær i det skapende og utadvendt tilstedevær i det samskapende samvær med andre mennesker, og det dynamiske samspillet mellom disse. I nærværet finnes altså kilder til ulike grunnleggende væremåter som har avgjørende betydning for graden av *Ska*-permet, *Ska*perglede og den individuelle og kollektive *Ska*perkraft som utgjør det innovativt skapende og samskapende sine tre *S*'er. Sammen utgjør de den genuint menneskelige kilden til den skapende konkurransekraften som alle bedrifter og virksomheter etterstreber som motor i den økonomiske verdiskapingen. Potensialet i skaperkraften blir sjelden forløst til fulle, fordi det forutsetter en værensontologisk forståelse av det skapende menneske som ubønhørlig bevirker og besørger leken improvisasjon i det skapende og samskapende som er på kollisjonskurs med formalistisk instruks-, regel-, struktur- og systemorientering slik det utlegges innen mye tradisjonell management-teori.

For å utvikle en bedriftskultur for leken improvisasjon i det skapende og samskapende, er det et sett grunnleggende og nødvendige betingelser for kvaliteten på nærværet som må realiseres, fordi disse er nøkkelen til:

- Å kunne være seg selv nær (som det menneske man faktisk er) i det skapende på
- Å være selvnærværende tilstede i de samskapende prosesser med andre ansatte.

Disse 6 grunnleggende og nødvendige måter å være nærværende (selvnærværende i det skapende og tilstedeværende i det samskapende) på, har jeg kalt *parousiualene*³⁵. De kan kort presenteres slik:

1. Den nærværende væremåte – kraftens esse – Vi er det som kan skapes!

³⁵ Se Sletterød sin Dr. Philos.-avhandling det skapende mennesket – parousia betyr nærvær på gresk.

Hovedspørsmålet her er hvorvidt og hvordan vi anerkjennes og etterspørres med vår kompetanse, erfaring og ferdigheter i det skapende og samskapende?

2. Den intenst lekende og skapende væremåte – skapergladens esse
– Vi elsker det som skapes!

Hovedspørsmålet er om vi faktisk får anledning til å skape og frihet nok til å skape/sam-skape på de måter som gjør oss både gode (overgår oss selv i det skapende og samskapende) og glade (pirrer lidenskapen i oss til å skape)?

3. Den kritisk-konstruktive, frimodige og fryktløse væremåte i det skapende – skapermotets esse – Vi er det vi tør skape!

Hovedspørsmålet er om vi anspores og utfordres til å utfordre oss selv i det skapende³⁶ ved å prøve oss på nye ting eller ta oss selv i bruk på andre måter enn vi vanligvis gjør, og ikke minst lar tilfellet få sjansen i det skapende og samskapende når det enn måtte dukke opp?

4. Det improvisatoriske mesterskap og den mesterlige improvisasjon
– *forvandlingens (den kreative metamorfosisens) esse – Vi er, vi kan, vi elsker og vi tør skape oss selv på nye og annerledes måter!*

Hovedspørsmålet er om den enkelte og fellesskapet anerkjennes for det man kan/kunne skape, om vi tillates nye måter å skape på og annerledes måter å bli brukt på som skapende. Det er avgjørende for om det pirrer lidenskapen og attråen for det skapende i oss, slik at jeg elsker mitt eget skapende og det felles samskapende jeg er en del av. Bare slik vil vi hele tiden strekke oss, utvikles, vokse, trives og gledes over å være en del av et skapende arbeidsfellesskap og en blant skapende mennesker i et slikt skaperfellesskap?

5. Den etiske væremåten - frihetens esse – Vi er fri til å ville og kunne skape det som vi alltid bør skape.

Hovedspørsmålet er om det er utviklet en ethos (et omforent verdsett) for det skapende i virksomheten som anerkjenner, som gjør at så vel ledere og medarbeidere har tillit til at ethvert skapende og samskapende initiativ alltid

³⁶ Se Bengt Kristensson Ugglå; Gränspassager.

er i det godes tjeneste, og som sådan er til det beste for bedrift/virksomhet, fellesskap og enkeltmenneske?

6. Den humoristiske og/eller den selvironiske væremåte – latterens selvskapende esse – Vi er og blir til gjennom latteren fordi vi alltid tør/vil le av oss selv (og alle andre) ut av verdens trygge fatning!

Hovedspørsmålet er om vi kan eller tillates å le av oss selv på en frimodig og fryktløs måte, eller om gravalvor og seriøsitet spiser oss med hud og hår, slik at vi får panisk angst for å gjøre feil eller ikke tør utprøve annerledes måter å skape og sam-skape på enn det som alltid har vært kutyme og tradisjon i virksomheten, og som derfor er en reell trussel mot den individuelle og kollektive skaperkraften?

14.5 Skapermotet, Skapergleden og Skaperkraften

Skapermotet går på det å tørre og ville være annerledes, dvs. å være den djerne speider og oppdagelsesfarende som staker ut kursen mot de skjulte muligheter, som går forrest med fakkelen som lyser opp de dunkle og bort-gjemte kriker og kroker som huser de utopiske destinasjoner for det skapende og samskapende. Men for å forløse *Skapermot* kreves toleranse i form av en ubetinget gjestfrihet, undrende sjenerøsitet og inkludering av annerledeshet som åpner for de alternative horisonter for det skapende, tilbyr nye og radikale destinasjoner for det skapende, og derved for det som vi alltid allerede kan og kunne skape (dersom vi ble gitt frihet til det, ville det nok og torde ta sjansen).

Skapergleden er sterkt betinget av anerkjennelse, toleranse, tillit, respekt, kreditt, nysgjerrighet, modighet, integritet og ansvarlighet i det skapende og for det konkret skapte og samskapende. Dette er synonymt med det åpne og inviterende møte og møterom, som er et møte og et rom for lidenskapelig lekenhet og opplevd glede over det å skape, det å skape noe sammen og det konkret skapte. I dette møte og på dette møtested opplever vi arbeidsbetingelser og et lederskap som er forangående befriende og kreativt forløsende, slik at vi inspireres til og tør prøve, utprøve og utfordre oss selv og hverandre i skapende og mangfoldige praksiser.

Å være delaktig i slike skapende begivenheter tenner alltid en glød og lidenskap hos de(n) skapende, som setter spor i form av optimisme for og pågangsmot i de skapende og samskapende prosesser. Det bidrar til at de skapende møtene mellom medarbeidere seg imellom blir mer lekne og inspirerende fordi ledelsen i bedriften både etterspør og gir kreativiteten og improvisasjonsevnen den friheten den trenger for å blomstre og utvikle seg. Dermed utvikles en skaperkultur for å tolerere og aktivt inkludere annerledeshet og mangfold i det som skapes og i hvordan det skapes.

En skaperfrihet under et etisk ansvar bidrar alltid til å etablere en skaperidentitet hos de samskapende medarbeidere og skaperstolthet for å høre til bedriften og det aktuelle skapende arbeidsfellesskapet og det som konkret er blitt skapt gjennom relevant deltakelse og adekvat innflytelse. Følgelig trigger skaperfriheten viljen til å skape og selve kraften i de skapende bestrebelser, da det så intenst og intimt det berører de grunnleggende sider ved selve eksistensen på en konkret følbart, erfaringsbar og observerbar måte, fordi det å skape alltid handler om selvskapelse, dvs. at man selv blir til gjennom det man evner å skape. Det fordrer som nevnt mange ganger før, at det man evner å skape korresponderer med det man faktisk tør skape under de gitte betingelser og det man gledes over å skape i frihet.

For å kunne forløse *Skaperglede* må et ubønhørlig krav om å yte omsorgsfull, men provokativ anerkjennelse av enhver skapende bestrebelse. Det er en anerkjennende skaperpraksis som inspirerer, fordi den tenner gløden og lidenskapen for det skapende i oss, i motsetning til å bli oversett, underkjent, mistenkeliggjort, stigmatisert og marginalisert i det skapende og de samskapende praksiser, noe som hurtig og effektivt kveler all positiv, kreativitet og innovativ skaperkraft.

For at anerkjennelsen skal være en kritisk-konstruktiv skapende stimulans som leder oss mot mesterskapet, der vi overgår oss selv som enkeltmenneske og fellesskap i det skapende, må den både være støttende og utfordrende. *Skaperkraften* er derfor proporsjonal med:

- I den grad mangfoldigheten og annerledesheten kommer til uttrykk og får sette sin signatur på det som skapes!

- I den grad man tør å prioritere de uforutsigbare, risikable og utradisjonelle ideer for, innsatser i og mål for det skapende og samskapende!
- I den grad denne åpenheten og frihet faktisk er åpen og fri for alle, eller om den selektivt inkluderer og indefinerer eller ekskluderer og utdefinerer, og derved marginaliserer medarbeidere og mellomledere i det skapende og de samskapende praksiser i virksomheten!

Disse spørsmålene handler også om mobilisering og medvirkning i det skapende, det som tillates å bli skapt, måten som vi gjør verden (rommet, møtet og fellesskapet) verdig for det som kan skje og skapes, og det som alltid allerede kunne skje og bli skapt. Slipper vi til, og lar vi de som slipper til slippe løs med «hud og hår», eller prøver vi iherdig å kontrollere, oppdra, temme og styre – altså være inngripende beherskende og fordekt disiplinerende i og for det skapende? Fremmer vi og etterspør vi *Skapermotet*, det djervt skapte og derved det utopiske, der vi strekker oss mot å overgå oss selv i det skapende mesterskapet gjennom mesterlig improvisasjon?

Til å forløse *Skaperkraft* er kravet om reell deltakelse og innflytelse i de samskapende prosesser ubønnhørlig og umettelig, fordi det krever praktisering av demokratiske grunnprinsipper og utøvelse av en solidarisk moral som inkluderer den skapende annerledesheten og reelt gir den sjansen til reell deltakelse i og innflytelse på det som skapes og hvordan det skapes.

14.6 De skapende begivenheter er lekende

Det er faktisk ikke vi som skaper den lekende begivenhet, nei, det er begivenheten som faktisk lekent og uforutsigbart skaper oss og vår livsverden. Det skjer ofte på en mysteriøs og mirakuløs måte og kan sammenliknes med det magiske og spontant opplysende aha, der vi plutselig vet eller forstår eller finner ord for noe som vi aldri har kunnet artikulere klart og presist tidligere.

Det er alltid mysterium på ferde i det skapende, på samme måten som det forløsende, men uanmeldte penselstrøket på et maleri der en usynlig hånd liksom grep oss kyndig som fra intet, men som med bestemt og grasiøs letthet på mirakuløst vis satte kronen på verket. Eller det er som de spontant skapte toner som vi refleksivt ikke visste vår kropp var i stand til å produsere

vokalt eller instrumentalt, og som fikk musikken til å iverksettes og soloene våre til klinge på en mesterlig måte.

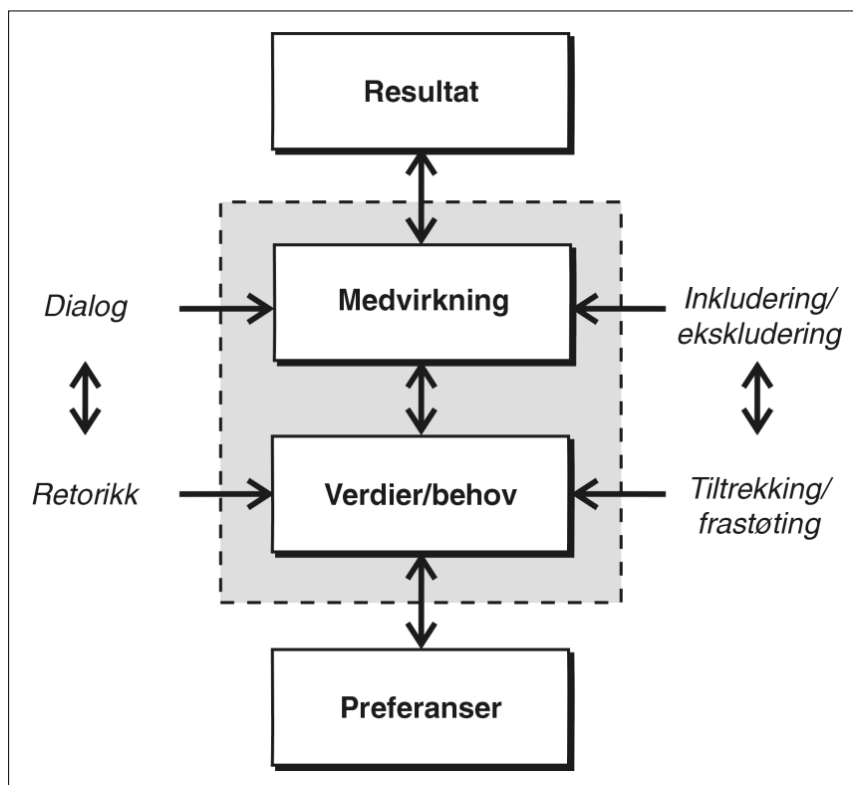
Det er på denne måten det gir mening å si at den skapende begivenhet ikke kan kontrolleres, instrumentaliseres eller styres utenfra, som et spill eller et verktøy til nytte for noe annet enn for dens egen skyld. Skaperkraften skjer og forløses derfor i den grad vi gjør oss verdig den skapende begivenhet på dens egne premisser.

Prøver vi å kontrollere og styre den skapende begivenheten, gjøre den til et strategisk anliggende eller verktøy med klare grenser for bruk og rammer for utfoldelse, settes den i bur og dermed legges den skapende og lekne friheten i lenker. Da knebles og perverteres Skapermotet, Skapergleden visner hen og Skaperkraften råtner på rot.

14.7 Hvordan mobilisere skaperkraften?

Modellen etterfølgende figur forsøker å illustrere at vi som mennesker og enkeltansatte har ulike og mangeartede preferanser, og de vil naturlig nok tiltrekkes eller frastøtes av de verdier som gjøres virkelige eller de behov som gis legitimitet i det skapende og de samskapende prosesser i virksomheten.

Dersom bedriftens/virksomhetens verdier og behov uttrykkes i eller gir gjenklang i våre preferanser for det skapende og for å delta i samskapende prosesser, er det etablert en solid kime til og interesse for å bidra med eller til å utnytte egen skaperkraft.



Mobilisering i/for det skapende/samskapende

Dessverre er det ikke automatisk slik at medarbeidere som er mest interessert i å delta i samskapende prosesser er de som virkelig får delta. Realiteten er ofte at mange opplegg for medvirkning, dvs. deltakelse i det skapende og innflytelse i det samskapende, m.a.o. hvilken kompetanse, erfaring og ferdigheter som etterspørres korresponderer med hvem som inviteres inn i det skapende arbeidsfellesskapet, og hvordan man faktisk får benytte egen skaperkraft.

Medvirkningen i det samskapende arbeidsfellesskapet og i produksjon av tjenester og varer vil alltid preges av en eller annen form for strategisk seleksjon

(utvelgelse) av deltakere i det samskapende, og en innskrenkning på friheten i det skapende samt graden av innflytelse på det skapte som erfares. Det er viktig at alle strategier er blitt underlagt reell dialog og kritisk-konstruktiv utvikling og gitt en offentlig og plausibel begrunnelse.

For å knesette en demokratisk praksis i og for det skapende behøves en ethos. Uten en slik ethos for det skapende vil man være overlatt tilfældighetenes frie spill og maktens kynisme. Ethos er en verdibegrunnet skaperpraksis som betinger hvordan de 6 grunnleggende og nødvendige måter både å kunne være i det skapende på og være skapende på, faktisk kommer til uttrykk i de skapende og samskapende praksiser i virksomhetene.

Men de verdier og de behov som faktisk settes på dagsorden er alltid betinget av mer eller mindre retoriske prosesser. Det handler om makt og innflytelse, dvs. hvor troverdig advarsler og trusler vurderes, når vi snakker om hvem som får gjennomslag for verdier, krav og behov i gitte situasjoner og tilhørende skapende/samskapende arbeidsprosesser. Her ligger de sterkeste seleksjonsmekanismer i det skapende og den mest akutte risiko for marginalisering av så vel medarbeidere og som mellomledere.

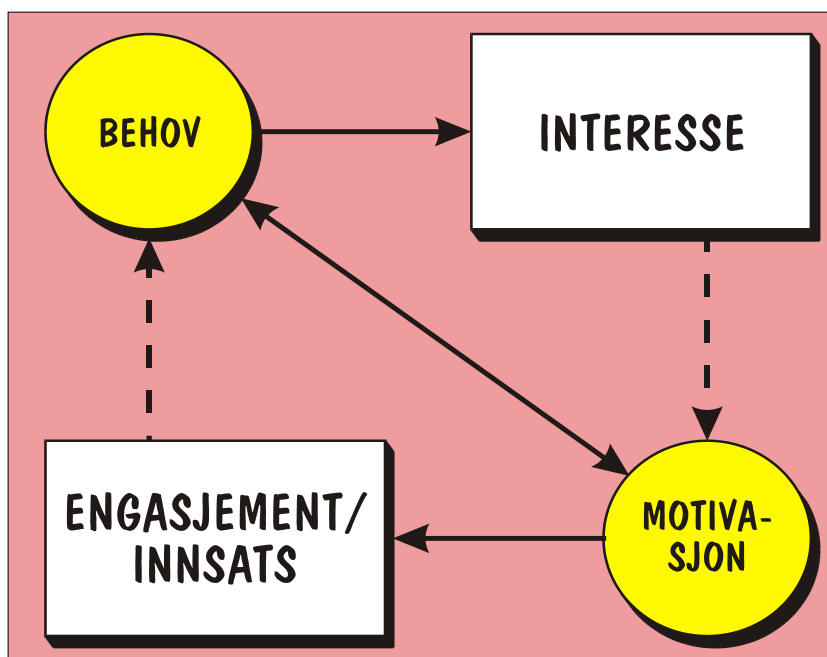
En viktig ideologisk forutsetning for å kunne styre unna denne risikoen for marginalisering, er at alle som inkluderes gis samme muligheter for deltakelse og innflytelse. Alle deltakerne (medarbeidere) skal og må tas på alvor og behandles på den samme anerkjennende måten. Dette er en ubønhørlig betingelse for å utnytte den samlede kompetansen og skaperkraften til dem som involveres i det samskapende prosesser og prosjekt.

Modellen legger opp til at man gjennom en dialogisk medvirkning i det skapende og de samskapende praksiser kan utvikle og utøve nærværs-protreptikk for å få en erkjennelsesmessig vurdering av om de riktige og viktige verdier og behov er satt på dagsorden for det skapende og samskapende arbeidsprosesser i virksomheten. Dermed avdekkes om de skapende prosessene kjennetegnes av at noen er i avmakt, dvs. undertrykkes eller underordner seg deltakere med stor makt, altså om *Skapermot*, *Skaperglede* og *Skaperkraft* virkelige forløses via en erkjent ethos for det skapende.

14.8 Hvordan skape engasjement, omsorg for og innsats i de skapende prosesser i virksomheten?

Mobilisering i det skapende og for det samskapende handler om å inspirere til kreativt og innovativt engasjement og innsats. Viktige spørsmål er hvem, når, hvordan og i forhold til hva og hvorfor man skal inspireres til slike former for skapende (kreativt og innovativt) engasjement og innsats. Som nevnt er det to primærkilder til mobilisering i det skapende og for det samskapende, nemlig; enkeltmedarbeiderens og det skapende arbeidsfellesskapets verdier eller legitime behov.

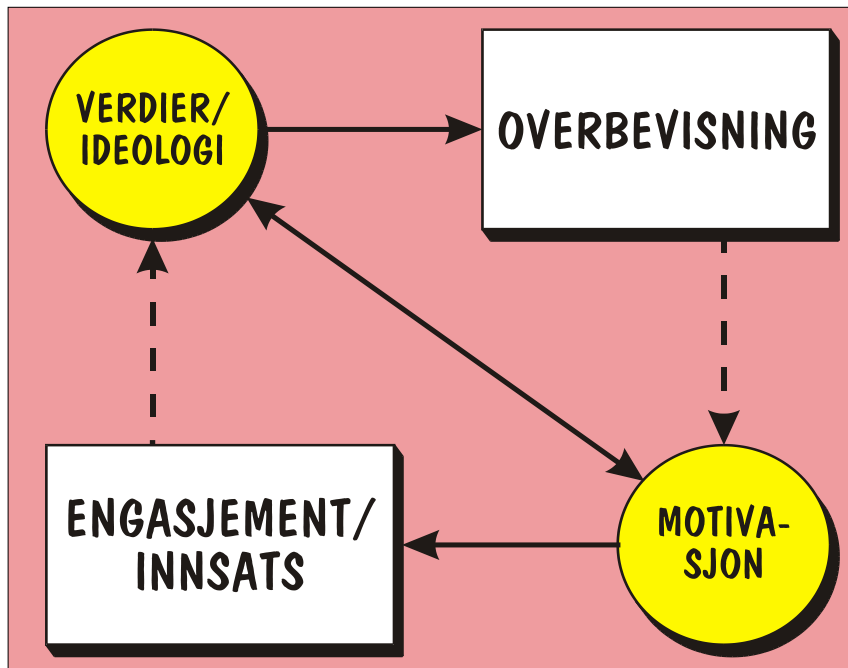
Modellens budskap er at vår interesse for å delta i det skapende vekkes avhengig av hvilket sammenfall det er mellom de behov man har som enkeltindivid eller fellesskap, og de behov som bedriften/virksomheten fanebærer og setter i fokus og gjør virkelige gjennom de skapende og samskapende praksiser. Men det går også på hvem og hvilke behov som er styrende for disse og dermed den grad av skaperkraft som utløses.



Modell for innsats/engasjement i det skapende med fokus på behov

Motivasjonen for deltakelse i det skapende er proporsjonal med hvor sterkt våre behov fokuseres i de skapende/samskapende prosjekter/prosesser. Det kan på sin side utløse et tilsvarende engasjement eller en aktiv innsats for de skapende/samskapende prosjekter/prosesser, fordi medvirkningen oppfattes og erfares å føre til viktig behovstilfredsstillelse (opparbeidelse av rettigheter og tilgang til goder) som den faktiske deltakelse og reelle innflytelsen i det skapende og på det konkret skapte dette åpner for.

Konklusjonen er at det må foregå en løpende og åpen diskusjon om hvem sine behov og hvilke behov som skal settes på dagsorden i det skapende og hvorfor (ingenting begrunner seg selv), avhengig av hvilke grupper man ønsker å engasjere i det samskapende, samt hvilken styrke og form på engasjementet man ønsker å utløse. En slik begrunnelse er alltid verdibetinget, og på den måten er ethvert verdifokus behovsaktualiserende, behovsutløsende og behovsfortrengende.



Modell for innsats/engasjement i det skapende med fokus på verdier

Den andre tilnærmingen og modellen fokuserer verdier eller ideologi/interesse, m.a.o. er vi inne på området for dyder for den skapende/samskapende deltakelse og en ethos for det skapende/samskapende innflytelse. De verdier som settes på dagsorden inkluderer og ekskluderer alltid interessenter i det skapende på en åpen eller fordekt måte. Slike verdier, verdisystemer eller grunnleggende ideologi for det skapende og de samskapende praksiser vil enten være sammenfallende eller på kollisjonskurs med vår egen overbevisning (verdisystem). Både sammenfall eller kollisjon kan utløse engasjement, enten som kamp for eller kamp mot det som skal skje (hva som konkret bør skapes og hvordan det best skapes). Kampen for verdier i det skapende man bekjenner seg til kan vi kalle; *kooperativt (positivt samvirkende) skapende kreativitet*, mens kampen mot verdier vi verken kan realisere eller vil assosieres med kan vi kalle; *subversiv (negativt undergravende) skapende kreativitet*. Det er viktig å være klar over dette, da prosesser som omfatter verdispørsmål både engasjerer medspillere og motstandere. Poenget er å kanalisere motsetninger og meningsforskjeller inn i en positiv dialog (erkjennelsesøkende prosess) og ikke bare som et retorisk spill (maktsøkende prosess), der spillereglene selv både uttrykker og skaper makt- og avmaktstrukturer.

Motoren i en forangående befriende, åpen, åpnende og inkluderende skapende prosess, er alltid en ethos eller en fundamental verdistruktur som betinger de 6 eksistensielt betydningsfulle væremåter; hvordan vi er eller får anledning til å være nær og berøre vårt innerste skapende jeg, og hvordan vi får være tilstede i samvær og berøre de andre i samskapende praksiser.

Ideologi (verdier) er veiledende av det skapende og regulerende for de samskapende prosesser. Verdier er derfor avgjørende i mobilisering av det individuelt skapende så vel som det kollektivt samskapende. Ideologien og et ideologisk (verdibasert) fellesskap utgjør det mest betydningsfulle fundament for mobilisering, fordi deltakere ikke kan rekrutteres eller beordres til motivert innsats for det skapende og i det samskapende uten å være overbeviste og aktivt bekjenne seg til en artikulert ethos (verdistruktur) for hva som bør skapes, hvordan det bør skapes og hvem bør skal delta hvor og når i den samskapende prosessen.

DEL VI:
GRUNNLEGGENDE
ELEMENTER I
SKAPENDE NÆRVÆR

15. REGI OG ISCENESETTING AV DET SKAPENDE OG DE SAMSKAPENDE PROSESSER



15.1 ATKM-L som perspektiv på nærværskvalitet og kart over det skapendes kilder

ATKM-L utgjør de basale elementer i nærværet, og er nøkkelen til klok nærværspraksis og nærværsledelse. Bokstavene står for et relasjonelt perspektiv på nærværet, som fokuserer både de eksterne relasjoner mellom menneskene og den interne relasjonen vi alle har til oss selv som selvstendig skapende mennesker og retter fokus mot vitale elementer i sam-skapingsprosessene, i design av disse og det faktiske innholdet, f. eks innovative arbeidsmetodikker og kreative verktøy som anvendes samt hvordan og på hvilke måter de blir brukt.

Perspektivet rettes både mot de interne relasjoner mellom menneskene (i fellesskapet av medarbeidere og i mellomledergruppen) og på tvers av grupperinger, f. eks relasjonene mellom enkeltmedarbeidere eller kollektivet av medarbeidere i forhold enkelte mellomledere eller gruppen av mellomledere.

ATKM-L er en sammensetning av bokstaver, som i seg selv er en intetsigende formel, men håpet er at alle mellomledere så vel som toppledere må ta inn over seg det vi mener er det kloke grepet med perspektivet, nemlig å avdekke i all offentlighet hvilke grunnleggende verdier som alltid bør ligge til grunn og uttrykkes i all sam-skaping, og ethvert sam-skapingsethos, nemlig verdier som skal virkeliggjøre det gode, det sanne, det skjønne og det rettfærdige. Dette er den konstruktive lagåndens normative grunnlag, det skapende skjebnefellesskapets eneste grunn så å si. Men i dagens samfunn er det også den etiske ryggraden for det skapende i enhver bedrift

15.2 A = Anerkjennelse

A = retter fokus på om mennesker mottar eller gir hverandre anerkjennelse som kompetente utøvere med adekvat kompetanse, perspektiv og erfaringer. Det går også på om det enkelte menneskets delaktighet verdsettes og etterspørres, fordi man forvalter relevant og viktig kunnskap, kompetanse, ferdigheter og erfaringer, fordi man er den man er og det man kan og kunne gjøre. Men det handler også like meget om hvordan medarbeiderne både materielt og immaterielt belønnes for den innsats de har bidratt med gjennom en legitim og riktig synliggjøring av den betydning som deres innsats har hatt for det som er skapt eller det resultat som er produsert.

15.3 T = Tillit

T = retter fokus mot tilliten mellom partene i relasjonen og hva den bygger på. Tillit er på den ene siden en befintlighet og samstemthet med andre som oppleves av det enkelte mennesket, og en kvalitet ved ens væren som erfares og bygges i med-væren med andre mennesker. Tillit er på den ene siden en grunnstemning og følelse av tilhørighet, likeverd og inkludering som oppleves av det enkelte mennesket, og som erfares og bygges i samvær og sam-

skaping med andre mennesker. Tillit er altså en genuin mellommenneskelig sak, og gir en beskrivelse av kvaliteten på det sosial samværet og nærværet mellom mennesker. Det er en banal konstatering at medarbeidere og ledere først og fremst er mennesker og alltid, ubønhørlig og umettelig er innvevd i en sosialitet fordi vi alltid har en med-væren med andre mennesker som vi skal samhandle og samarbeide med. Tillit er først og fremst et genuint menneskelig fenomen som gir en god indikasjon på en essensiell side ved eller betingelse for kvaliteten på det sosial samværet og sam-skapingen mellom mennesker. Tillit er derfor en side vår sosialitet, det er ikke noe vi kan underkjenne eller velge bort, det er heller ikke noe vi kan kreve, bare noe vi kan bygge og skape sammen, og som vi følgelig gjør oss fortjent til og kan billige.

15.4 K = Kommunikasjon og samhandling

K = retter fokus mot kommunikasjonen mellom menneskene, dvs hvilket samtale- og språklig regime som hersker, og om det er konkurrerende kommunikative og språklige regimer som støter sammen når mennesker som representerer ulik erfaring, alder, etnisitet, kompetanse og kjønn skal snakke sammen, samarbeide og samhandle på bred basis. I praksis dreier det seg om hvorvidt man klarer å utvikle en erkjennelses- og utviklingsorientert kommunikasjon (dialogisk) eller om den er makt- og forhandlingsorientert (retorisk). Det er også slik vår værensmodus kan være mer eller mindre retorisk eller dialogisk. En person sin verdibaserte værensmodus er som regel lite erkjent av den enkelte person selv. Derfor behøves at vi må gjøres kjent med de grunnleggende verdier som avspeiles i vår egen værensmodus eller væremåter gjennom sam-væren med andre mennesker gjennom vår egen og andres opplevelse og beskrivelse av denne.

15.5 M = Medvirkning

M = retter fokus mot medvirkning i sam-skapingen. Oppmerksomheten rettes mot de erfaringer som medarbeidere og mellomledere gjør mht reell deltakelse og innflytelse i slike sam-skapings- og utviklingsprosesser. Det går også på hvilke former for grunnstemninger som erfares og følelsesmessig oppleves i det skapende samt kvalitet på den medvirkning som erfares av de ulike involverte menneskene i konkrete samskapingsprosesser. M'en retter

også fokus på hva engasjementet til deltakerne i sam-skapingen er basert på. Er engasjementet basert på verdier/ideologi eller legitime behov/krav. Medvirkning i sam-skaping er et samlet uttrykk for den reelle deltakelse og innflytelse som mennesker i sin sam-væren i sam-skaping med andre erfarer under prosess- og resultatutviklingen.

15.6 L = Kollektiv leik, læring og performance

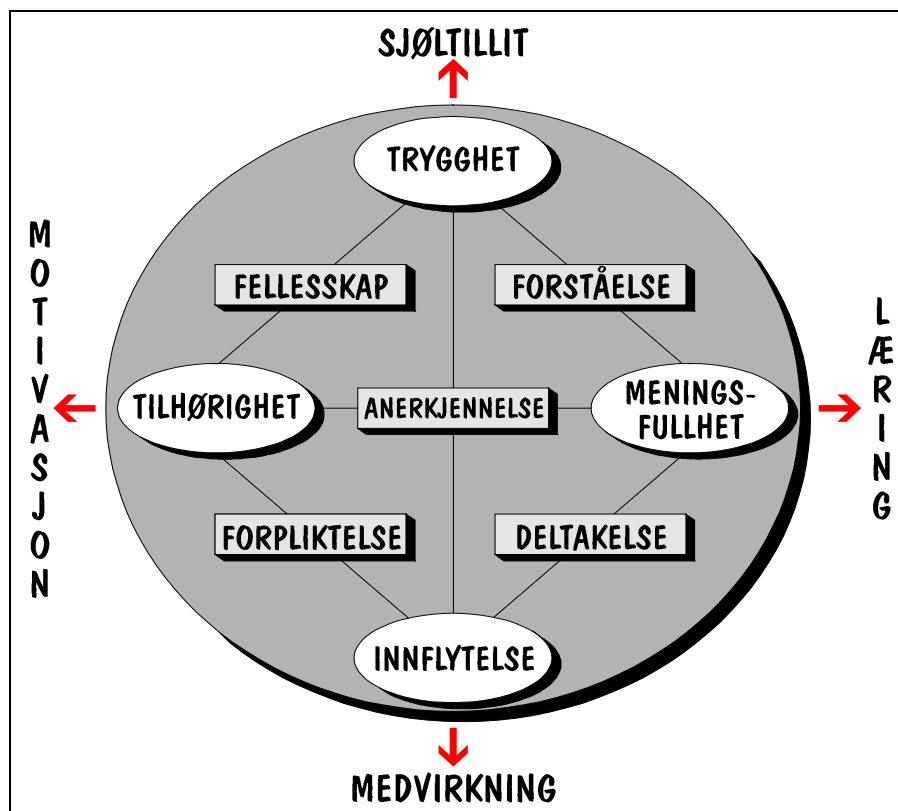
L = retter fokus mot betingelser og premisser for læring i lag og utvikling av lagånd, eller positiv og konstruktiv med-væren i et erkjent skjebnefellesskap – altså er en indikasjon på selv-nær-værets og til-stede-værets kvaliteter i det individuelt skapende og konkret skapte, og det kollektivt skapende og konkret sam-skapte .

I praksis dreier perspektivet seg om mellomledernes evner til å utvikle en erkjennelses- og utviklingsorientert kommunikasjon (dialogisk) i sam-skapingens ulike faser (idé, konsept, realisering, resultat), eller om det er en makt- og forhandlingsorientert (retorisk), dvs. inngripende beherskende og undertrykkende kommunikasjon der interessekamp og utøvelse av makt er sam-skapingens modus operandi. Derimot kan man aldri tvinge et menneske til glede, dvs. til å utvise skaperglede og overgå seg selv i det skapende mesterskapet, det er noe vi bare kan fremelske gjennom et kvalitativt godt nær-vær.

Det er også slik at menneskenes værensmodus kan være mer eller mindre retoriske eller dialogiske i dagliglivets skapende og samskapende aktiviteter. En person sin verdibaserte værensmodus er som regel lite erkjent av den enkelte person selv, vi må gjøres kjent med de grunnleggende verdier som avspeiles i vår egen værensmodus eller væremåter gjennom sam-væren i det samskapende med andre menneskers, gjennom en egen og andres italesatte opplevelser og beskrivelser av disse erfaringer. Først da kan vi lære oss selv å kjenne, først da kan vokse og utvikle oss som mennesker (medarbeidere og ledere), først da kan vi utvikle virkelig tillit basert på et ethos eller verdisystem for det skapende i virksomheten.

15.7 Anerkjennelse som omdreiningspunkt for det samskapende

Sam-skapingsmodellen i neste figur viser hvilke muligheter som kan realiseres dersom de ansatte reelt får medvirke og aktivt motiveres til innsats for bedrift og fellesskap.



Sam-skapingsmodellen

Sam-skapingsmodellen sier at tilstanden trygghet er en betingelse for å skape sjøltillit. Prosessene fellesskap, forståelse og anerkjennelse er forutsetninger for trygghet, og dermed for utvikling av sjøltillit. Det må skapes forutsetninger for at anerkjennelse skal kunne utvikle seg og bli praktisert på en klok måte. Dette er toppledelsens og mellomledernes soleklare ansvar, primære oppgave og utfordring.

Tilstanden tilhørighet er en betingelse for å skape motivasjon. Prosessene fellesskap, forpliktelse og anerkjennelse er forutsetninger for tilhørighet, og dermed for de ansattes motivasjon for deltakelse og innsats i felles utviklingen av bedriften. Fellesskap og tilhørende forpliktelse skapes gjennom anerkjennelse og respekt for det man er både internt og horisontalt mellom de ansatte og mellom lederne, men også eksternt og vertikalt mellom medarbeidere og ledere i bedriftsorganisasjonen.

Tilstanden innflytelse er en betingelse for medvirkning. Medvirkning, uten at det gir en eller annen form for innflytelse, fører til at deltakelsen oppleves som påført ved tvang, og interessen for aktivt engasjement vil raskt kunne forsvinne. For at innflytelse skal bli reell, er det en forutsetning at prosessene forpliktelse, deltakelse og anerkjennelse får anledning til å utvikle seg. Men det er også slik at innflytelse forplikter, og aktiv deltakelse er en måte å ivareta verdier og realisere mål på. Anerkjennelse er derfor en forutsetning for å komme i posisjon og ha legitimitet i deltakelsen i de skapende og samskapende prosesser og aktiviteter.

Tilstanden meningsfullhet er en betingelse for å skape læring. Prosessene forståelse, deltakelse og anerkjennelse er på sin side forutsetninger for å realisere meningsfullhet og dermed læring. I virksomheten bør forholdene både legge til rette for slike prosesser, men også initiere og legitimere disse.

Sam-skapingsmodellen viser at anerkjennelse, eller respekt for enkeltindividet, dvs. menneskeverdet, er den prosessen som er viktigst for vellykket endring og utvikling av arbeidsmiljøets nærværs- og fraværsfaktorer, men også for det selvnærvær og tilstedevær som erfares og realiseres.

Sam-skapingsmodellen viser også at trygghet og innflytelse er to tilstander som er nært forbundet, og anerkjennelse er en felles prosess som bidrar til å realisere disse.

En kan si det slik at utviklingsbetingelsene medvirkning og sjøltillit henger nøye sammen; den ene forutsetter den andre. Manglende sjøltillit skaper lav medvirkning, og manglende trening i medvirkning underbygger lav sjøltillit.

Slik sam-skapingsmodellen er bygd opp, vil anerkjennelse være den kritisk avhengige variabelen. Anerkjennelse vil i mange sammenhenger være sterkt korrelert med selvoppfatning og selvrespekt.

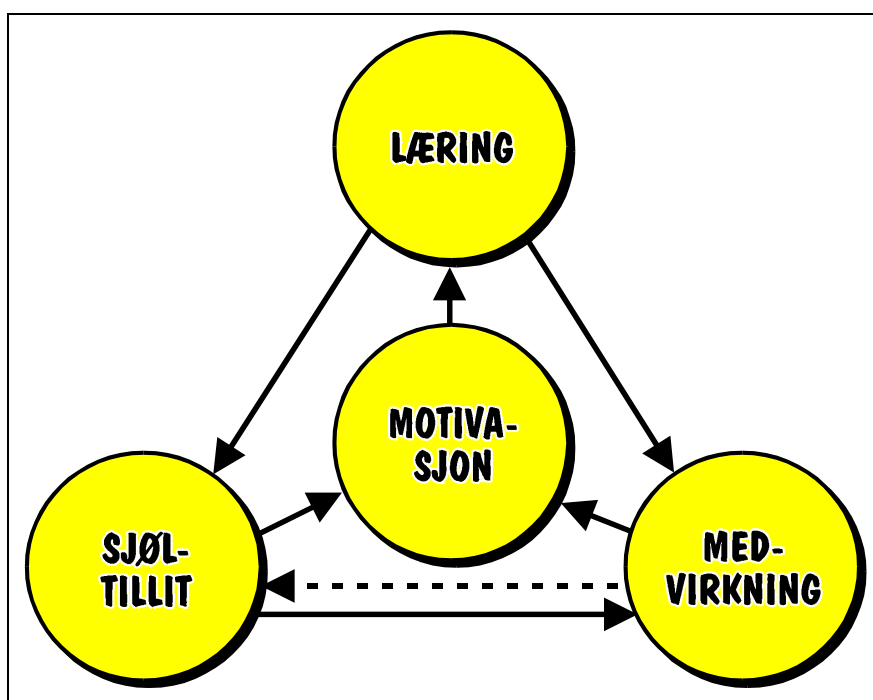
Det viktigste budskapet sam-skapingsmodellen gir, er at det kan og bør stilles fire hovedkrav til skapende nærværsledelse, nemlig at ledelse må utøves på en slik måte at de ansatte føler at de betyr noe og anerkjennes, fordi det:

- Skaper sjøltillit hos de ansatte gjennom det skapte
- Motiverer de ansatte til innsats i det skapende
- Er en betingelse for adekvat læring gjennom sam-skaping
- Skaper engasjert medvirkning i det skapende og samskapende

15.8 Sam-skapingspyramiden

Med utgangspunkt i de fire grunnleggende betingelser for individuell og kollektiv utvikling; sjøltillit, medvirkning, motivasjon og læring, kan vi konstruere en ny modell, «sam-skapingspyramiden», som beskriver hvordan disse kritiske nærværsbetingelser i det skapende er integrert som en helhet.

Modellen i etterfølgende viser at en først må skape sjøltillit, dernest adekvate medvirkningsprosesser i det individuelt og kollektivt skapende. Bare gjennom en klokt praktisert medvirkning kan denne erfares positivt, og bare da vil motivasjonen (lidenskap og glede) utvikle seg og man kan læres i å utvise mot og djervhet i det skapende.



Sam-skapingspyramiden

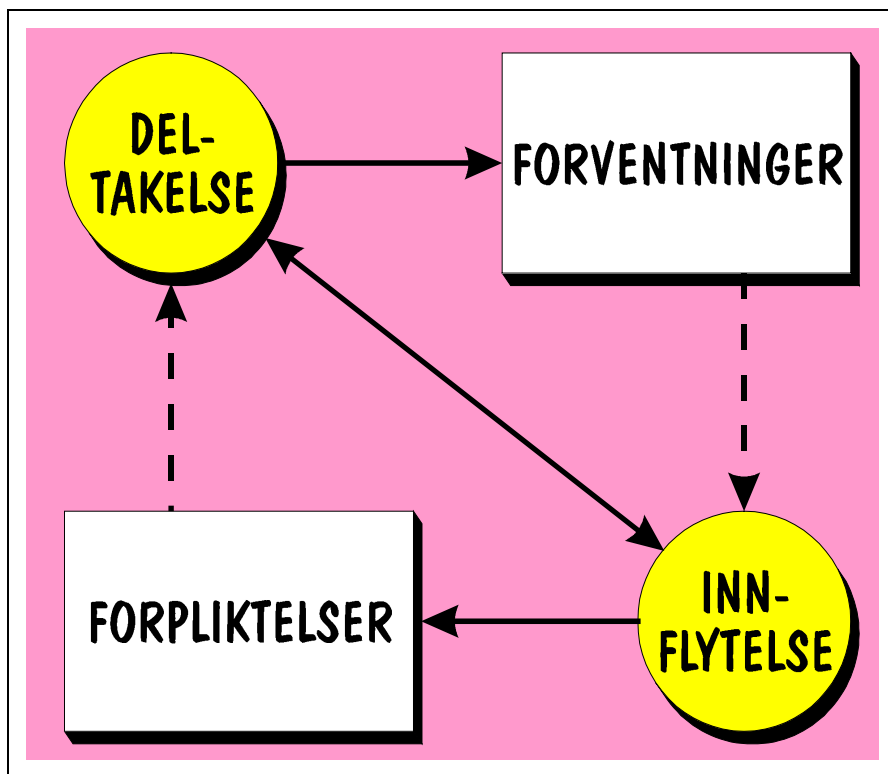
En slik «klok praksis i og for det skapende», vil på sin side underbygge sjøltillit og skape normativ forpliktelse ved å utvikle frihetsfølelse, frihet til å være seg selv, og ikke minst frihet til å kunne skape og prestere det beste man kan.

15.9 Dynamisk perspektiv på medvirkning i det skapende

Medvirkning består av to uavhengige, men samtidig innbyrdes avhengige prosesser, nemlig; *deltakelse* og *innflytelse*. Tankegangen er at deltakelse skal resultere i innflytelse, samt at innflytelse skal legitimere og motivere til både økt og gjentatt deltakelse. Til prosessene deltakelse og innflytelse korresponderer subjektive tilstander. Deltakelse forutsettes å resultere i forventning, mens innflytelse forventes å resultere i forpliktelse. At ens egen innsats eller skapende bestrebelser skal resultere i noe med verdi eller betydning for en selv, utvikler ubønnhørlig konkrete forventninger.

Innflytelse skaper forpliktelse fordi det automatisk innebærer ansvar ikke bare for egen, men også alle andre impliserte parter situasjon. Forpliktelse underbygger deltakelse, da ansvar bare kan skjøttes gjennom deltakelse med de som har interesse i samme hendelse eller deler samme verdier i ord, tanke og gjerning.

Forventninger aktualiserer innflytelsen, fordi deltakelse skaper en ny situasjon med nye muligheter som bare kan utnyttes gjennom repetitiv og aktiv deltakelse i det skapende og for det skapende. På denne måten er tilstander og prosesser i samspill med hverandre, og det betyr at det utvikles en indre logikk i den skapende medvirkningen som kan uttrykkes billedlig i neste modell. I følge denne modellen kan Medvirkning kan altså forstås på to måter; både som en prosess (visualisert som sirkler) og som subjektive tilstander hos de som deltar i prosessen (visualisert som firkanter).



Modell for skapende medvirkning

Medvirkning kan altså måles og evalueres rent objektivt; som graden av deltakelse i det skapende og innflytelse på det konkret skapte, og subjektivt; som den enkeltes formidlede opplevelse av forventning til det skapende og forpliktelse overfor det individuelt og kollektivt skapte.

Det er også slik at forventningsfulle deltakere er motiverte deltakere, og at forpliktete deltakere, viser mer ansvarsfullhet og omsorgsfullhet for det skapende og det individuelt og kollektivt skapte.

Medvirkning kan altså forstås på to måter; både som en tilstedevær i det skapende og som et selvnærvær i det skapende hos menneskene som deltar i de samskapende arbeidsprosesser i virksomheten.

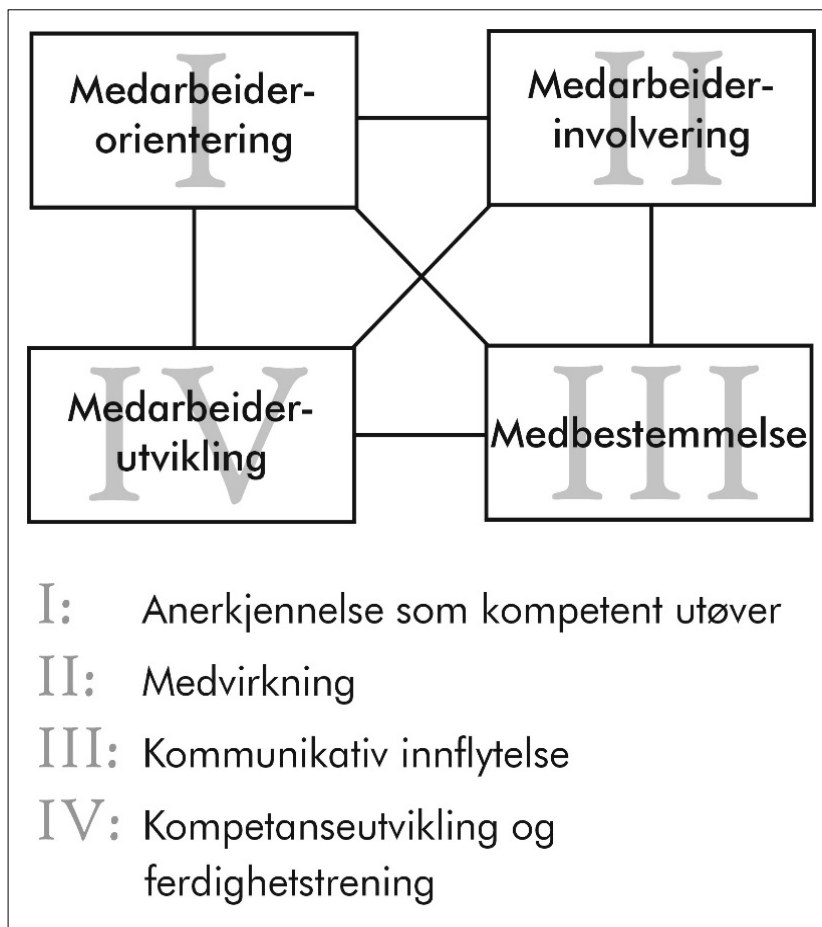
15.10 Hva er og innebærer medbestemmelse (delaktighet) i det kollektivt skapende

Medbestemmelse i de skapende vil fra mellomlederens ståsted måtte innebære medarbeiderorientering basert på anerkjennelse av alle medarbeidere og andre ledere som kompetente utøvere med viktig arbeidserfaring og kunnskap om samskapende produksjon og viktige verdiskapingsprosesser. Medbestemmelse vil dernest innebære og bety medarbeiderinvolvering, dvs. at mellomlederen ønsker og aktivt etterspør og inviterer de ansatte til aktiv deltakelse og til å ta i bruk kunnskap, kompetanse, ferdigheter og erfaringer i utvikling av egen jobb og bedriften totalt sett.

Modellen i neste figur som er et forsøk på å rendyrke de viktigste elementer i det vi kan kalle skapende medbestemmelse, viser hvordan vi kan forstå dette samspillet.

Medbestemmelse forstått som reell innflytelse forutsettes å være dialogisk, dvs. forangående befriende forløst, og ikke være et retorisk resultat, dvs. inn-gripende beherskende kontrollert og fundert via maktutøvelse.

Utvikling av ny innsikt i og erkjennelse om de skapende og samskapende forutsetninger og kritiske betingelser, kan aldri bli et spørsmål om forhandling, dvs. retorikk, men må etter vår mening være basert på gjensidig anerkjennelse og likeverdighet mellom ledelse og medarbeidere med ulikt ståsted og erfaring i bedriften.



Modell for skapende medbestemmelse

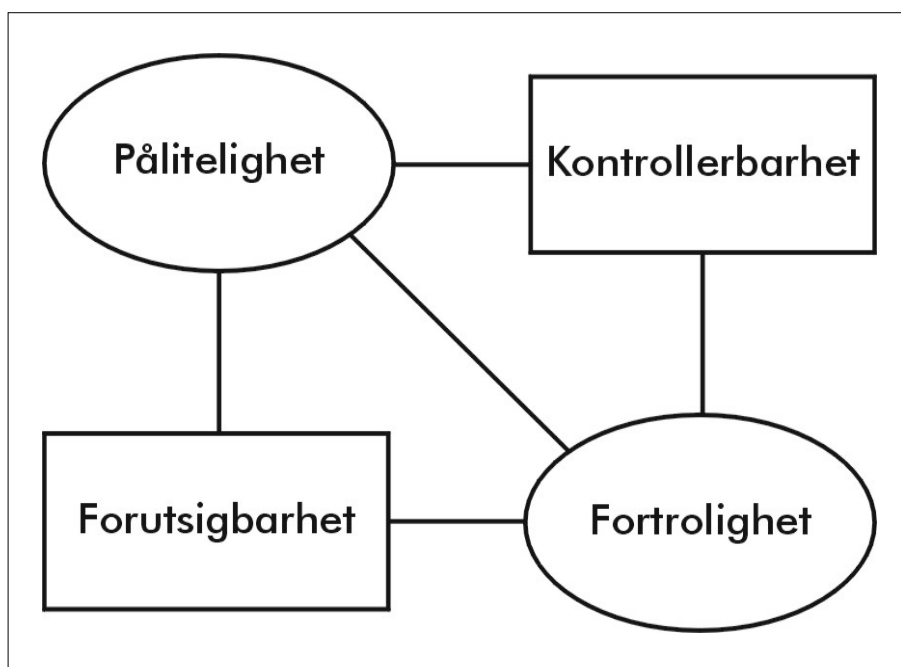
Medbestemmelse vil i praksis bety mer eller mindre av følgende:

- Måltrettet kompetanseheving.
- Etablering av reelt dialogiske relasjoner mellom overordnede ledere, fellesskapet av medarbeidere og det sosiale og faglige fellesskapet
- Etablering av konstruktive former for tilbakemelding fra overordnede (mellomledere og toppledelse) i de sosiale og faglige fellesskap på jobb som ofte går på tvers av hierarkier og kompetanse.

- Anerkjennelse av/fra medarbeidere og ledere som kompetente og kyndige utøvere i det skapende, en respekt og toleranse som både går horisontalt og vertikalt i organisasjonen
- Trening i skapende medvirkning og dialog både vertikalt og horisontalt i arbeidsorganisasjonen
- Etablering av skapende lagånd (nærværs-ethos i det skapende) og tillit (ethos for tilstedevær i det med- og samskapende)

15.11 Et dynamisk perspektiv på tillit

Modellen er dynamisk fordi tillit oppfattes som en relasjon mellom mennesker uavhengig av posisjon og roller i virksomheten.



Modell for tillitsbasert sam-skaping

Fortrolighet oppfattes som et hovedelement i enhver form for etablert tillit og tillitsbaserte relasjoner. Fortrolighet forutsetter pålidelighet. Fortrolighet kan bare erfares, settes på prøve og holdes i hevd gjennom ulike former for

kontroll (eller som en åpen invitasjon til kontroll, selv om denne ikke blir effektivt), det være seg sosial kontroll eller ulike rutiner for administrativ og faglig kontroll i jobben og av jobbutøvelsen, f.eks. via rapportering, kvalitets-sjekk og oppsyn/observasjon i det skapende og samskapende.

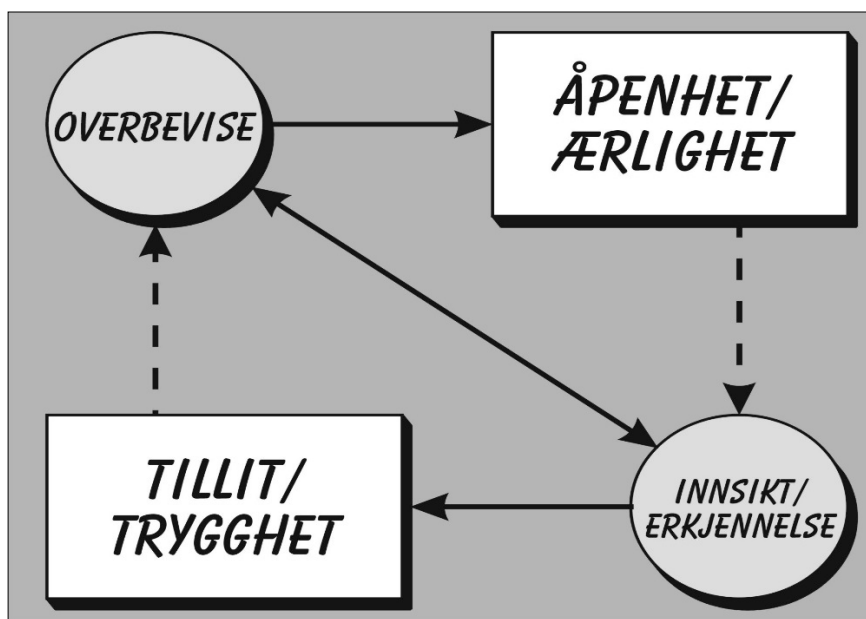
En slik mulighet for kontroll eller invitasjon til kontroll, viser at man er normativ forpliktet overfor fellesskapet og at ethvert vedtak eller beslutning er blitt utført som forutsatt. Dersom det utvikles tillit skapes det en forutsigbarhet for samhandlings- og sam-skapingsresultatet, noe som underbygger pålitelighet. Det kan også være slik at manglende forutsigbarhet setter spørsmålstegn både ved fortroligheten og påliteligheten, dvs. om en person er forutsigbar upålitelig, eller at man ikke kan holde ting fortrolig (skjermet fra andre med konkrete behov og interesser) vil det føre til at tillit svekkes, og at det ikke bare utvikles manglende tillit, men det som verre er, nemlig; mistillit. Manglende vilje og invitasjon til kontrollerbarhet, dvs. ubetinget åpenhet mellom partene, kan bidra til å skape mistro og mistillit, dvs. forestillinger om at den annen part har noe å skjule eller prøver å føre noen bak lyset etc.

**DEL VII: DIALOGISKE
OG RETORISKE
BETINGELSER FOR DET
SKAPENDE OG SAM-
SKAPENDE**

16. DIALOG OG RETORIKK DEFINERER ULIKE PRAKSISER FOR DET SKAPENDE

16.1 Dialogisk sam-skaping

I den dialogiske sam-skapingsmodellen i figuren under fremstilles dialog som en læringsprosess der menneskene overbevises om ulike forståelsesformer sin viktighet og riktighet ved å vise til hvilken kvalitativ ny innsikt og erkjennelse som de aktuelle forståelser representerer for selvnærværet i det skapende og tilstedeværet i det samskapende.



Dialogisk sam-skapingsmodell³⁷

³⁷ Se Tor Claussen; Bedriftsutvikling, arbeidsmiljø og filosofi.

En dialogisk prosess betinger åpenhet og ærlighet i diskusjon og argumentasjon, både mht. egne interesser, verdier og behov, oppfatning og vurdering av andres interesser, verdier og behov.

Dersom det lykkes å etablere erkjennelse på slike premisser, vil den være grunnlagt på åpenhet/ærlighet. Det vil kunne skape tillit og trygghet mellom medarbeidere og ledere som deltar i dialogen og de tilhørende samskapende prosesser. Det dannes en spiral der større åpenhet og ærlighet underbygges av større tillit og trygghet mellom de involverte ansatte i det skapende i bedriften/virksomheten.

Det er viktig å være klar over at det slett ikke er enkelt å etablere en god dialog etter disse prinsippene, ikke minst fordi det betinger at deltakerne åpner seg for hverandre og uttrykker ærlighet i sine standpunkter. Slike prosesser er som regel forbundet med usikkerhet og utrygghet, fordi man blottlegger det subjektive og personlige grunnlaget for uenighet, slik at dette og ens egne handlinger og væremåter kan diskuteres og kritiseres saklig. Spesielt i svært hierarkisk organiserte virksomheter kan dette oppfattes som «farlig», fordi det ofte handler om en «partsbasert» kamp og fordeling av goder og byrder, rettigheter og plikter. Dette er jo retorikkens og politikkens domene, interessekampens og maktspillets mange sider og fasader. Det dialogiske kan til en viss grad, men bare midlertidig utnyttes fordekt og strategisk (før det blir avslørt) i det retoriske spillet om makten både horisontalt blant ledere og medarbeidere og i linjen ledelse - medarbeidere.

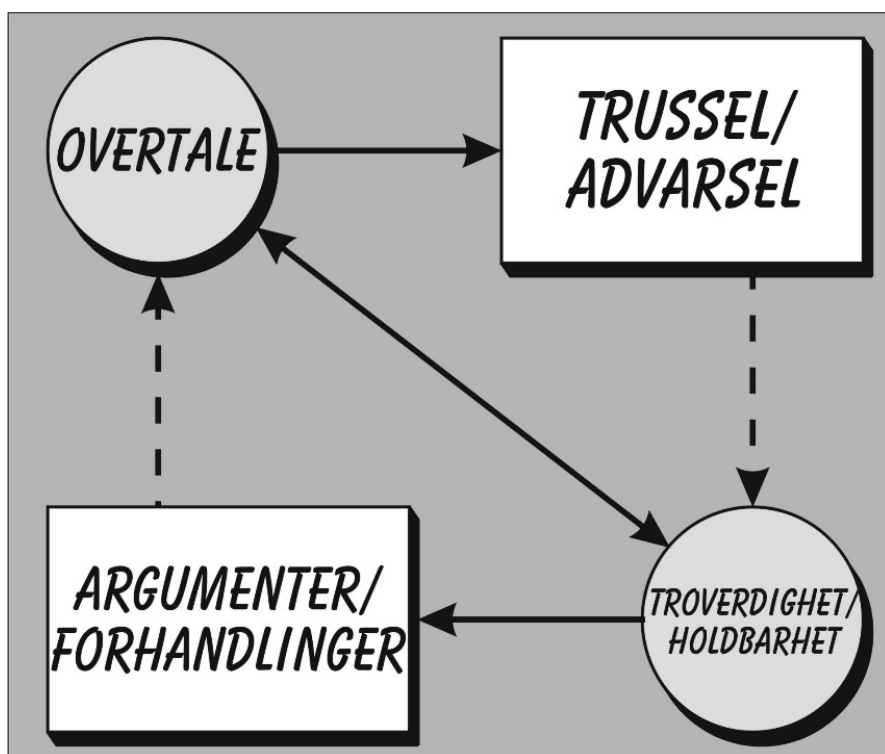
Mange mytiske oppfatninger (kognitive stereotypier) har opphav i fordommer. Slike fordommer trenger ikke nødvendigvis være bevisste eller erkjente. Å utvikle dialog er på den ene siden betinget av et adekvat metodisk-pedagogisk opplegg, men på den annen side betinger det også vilje til selvforandring og evne til selvkritikk for å lykkes. Er disse betingelser til stede, vil det kunne dannes dialogiske relasjoner mellom partene, (toppledelsen og medarbeiderne) som gjør at man stadig er i stand til å bryte grenser mht. erkjennelse og kunnskap, samtidig som de sosiale relasjoner mellom deltakerne utvikles til å omfatte større grad av åpenhet/ærlighet og tillit/trygghet.

16.2 Retorisk sam-skaping

Den retoriske sam-skapingsmodellen i etterfølgende figur viser at retorikken, til forskjell fra dialogen, har som hovedmål å overtale de andre deltakerne (medarbeidere og ledere) i det skapende om troverdigheten og holdbarheten i egne saksframstillinger, argumenter eller vurderinger mht; hva, hvorfor og hvordan. Hovedbetingelsene for slik overtaling er at tilhørerne aksepterer og slutter seg til de verdier som fanebæres, krav som fremsettes og behov som søkes tilfredsstilt. De må m.a.o. oppfattes som legitime og rettmessige.

For å etablere en slik legitimitet, vil en retorisk prosess, dvs. overtaling, basere seg både på trusler og advarsler om hva som vil eventuelt kunne skje dersom «de andre» ikke slutter seg til og aksepterer de framsatte verdier, krav og behov.

Gjennom kontinuerlig argumentasjon og forhandling, gjelder det å skape tilslutning til verdier, krav og behov som fremsettes ved hjelp av strategisk bruk av trusler og advarsler, slik at «de andre» oppfatter saksframstillingen som troverdig og holdbar. Retorisk kommunikasjon vil i forhold til dialogisk kommunikasjon alltid være sterkt preget av strategisk, målrettet atferd hos de som deltar. Det handler jo om å overtale den annen part og ikke om å overbevise og for å skille sanne profeter fra falske og skape ny erkjennelse. Derfor vil dialogen til forskjell fra retorikken alltid være dialektisk i sin karakter mht. læring og utvikling der doxa (erkjennelse, forståelse, forklaring, innlevelse) ikke oppfattes som en fast og gitt størrelse, men både som en tids- og kontekstavhengig størrelse.



Retorisk sam-skapingsmodell

Handlingspotensiale i denne modellen bygger ikke på ny erkjennelse og felles innsikt som basis for å etablere kontrakt og enighet med sikte på omforent innsats, men på makt og råderett over sanksjonsmidler som gjør trusler og advarsler troverdige. Retorisk handlingspotensiale bygger på de etablerte makt- og avmaktsrelasjoner, ikke på å endre eller å avskaffe slike gjennom felles innsats, men å utvikle og sementere slik.

16.3 Oppsummering

De to presenterte modeller forteller oss at både medvirkning og kommunikasjon mellom ledere og medarbeidere (også internt i ledergruppen og medarbeiderkollektivet) vil arte seg forskjellig om man legger opp til en retorisk eller dialogisk endrings- og utviklingsprosess.

Kommunikasjon som er sterkt preget av retorikk, er maktsøkende i sin karakter. Dialogisk kommunikasjon er derimot saksavklarende og søker ny innsikt og erkjennelse. Å søke makt, dvs. å ha en slags hevd på riktig virklighetsanalyse er noe annet enn å være på leting etter ny innsikt og erkjennelse, dvs. i fellesskap utvikle en virklighetsanalyse og virkelighetsanskuelse som de medarbeiderkollektiv og/eller ledergruppe kan bekjenne seg til.

Dialog handler om å utvikle et erkjennelsesfellesskap og ikke utvikle eller segmentere lokalt herskerskap. Derfor virker også retorikken i det skjulte.

Retorikk dreier seg om forhandling eller rådslagning med henblikk på å fatte beslutninger, f.eks. hvilke behov eller verdier som skal settes i fokus for de skapende og samskapende, kreative prosesser i virksomheten.

Retoriske prosesser må styres etter entydige spilleregler/kriterier for å skape rettferdige spilleregler og rettferdighet i selve spillet. Det gjøres ved å definere hva som legitimt går på:

- Hvilket saksforhold som skal gjelde for forhandlingene
- Hva som kan fremsettes som legitime argumenter
- Hvilke trusler og advarsler som kan aksepteres
- Hvilke krav til troverdighet og holdbarhet som skal gjelde
- Praktisk innsikt med forbedret praksis som siktemål kan bare utvikles dialogisk.
- At slike spilleregler kan ikke utvikles retorisk, for da blir de et fordekt (panoptisk) instrument for de med makt. Nei, de må utvikles dialogisk gjennom kritisk refleksjon og bevisstgjøring over hva vi gjør, hvordan og hvorfor vi gjør det, når vi gjør hva og hvordan.
- Når man i neste instans reflekterer dialogisk (egenevaluering) over om det retoriske spillets regler (de systemiske regler som knesettes for det skapende i bedriften) har skapt rettferdighet i medvirkning, om det har ført til et godt resultat (når deltakelse og innflytelse står i stil med deltakelse slik at motivasjon for ny medvirkning i det skapende økes og skjerpes) og en bedre situasjon enn før (mindre marginalisering av medarbeidere og derved en bedre utnytting av den samlede kompetanse).

- Å iverksette dialogisk refleksjon over hvordan interessekampen (de retoriske prosesser som alltid er til stede) for å delta i det skapende og samskapende er nødvendig for å:
- Avdekke kritisk-konstruktivt hva, hvor, når og hvordan medvirkningen er blitt, gitt det spill som er blitt spilt
- Å klarlegge hvorvidt denne måten å spille spillet på bidrar til utvikling av individuelle og kollektive bedre ferdigheter i det skapende og samskapende
- Vurdere om evnen til å lære, utvikle og praktisere det skapende er blitt forbedret både individuelt og kollektivt

Den dialogiske prosessen bør rettes mot å utvikle en mer kritisk erkjennelse av de faktiske forhold, altså en «ny» handlingsfornuft som kan føre til at f.eks. «det gode og kreative skaperliv» i virksomheten gis de beste kår noe som ubetinget fører til at kraften i de skapende og samskapende prosesser øker.

Ledelsesretorikk vil som regel forsøke å tilpasse seg de ansattes forutsetninger med tanke på å nå fram, og at det er viktig for ledere å uttrykke seg slik at de involverte mennesker, skjønner det som blir sagt og blir klar over hva det innebærer å være erkjennessøkende (dialogisk). Derfor vil dialogen alltid ha retoriske sider og islett. Formålet er ikke å søke eller sementere makt, men å utvikle ny felles erkjennelse for de faktiske forhold og forståelse for de problemer som gjelder med tanke på strategier og tiltak for det skapende og samskapende. Både retorikk og dialog handler om kommunikasjon i så vel endrings- og forbedringsprosesser som i sam-skaping og i utviklingsprosesser for verdiskaping (eksempelvis kompetanseheving, teknologianvendelse, produksjons- og arbeidsprosesser, produktutvikling, «branding» og innovasjon). Det sier noe om formen på samhandling (samarbeid og kommunikasjon) mellom de som sitter i toppledelsen, de som har roller som mellomlederne og kollektivet av medarbeidere, men også internt i disse grupperingene. Men mest av alt sier det noe om hvordan alle grupperinger, posisjoner, roller og kompetanse er eltet klokt sammen i det skapende slik at det utvikles konstruktiv lagånd, en ethos for samhandling og sam-skaping der vi i smått og stor gjør hverandre ikke bare gode, men best mulige.

17. DIALOG ÅPNER DET SKAPENDE MELLOM- ROMMET PÅ FLERE MÅTER



17.1 Fire Sokratiske dialogformer

Det er viktig å kjenne til de 4 sokratiske dialogformer for å kunne praktisere disse enkeltvis og i sekvens som del av en dialogisk skapende helhetssituasjon og i ledelse av disse sekvensene (disse dialogformene utdypes ytterligere senere i boka).

1. **FORLØSENDE DIALOG;** bevissthetsdannende samtale. Aktører (først og fremst mellomledere og medarbeidere) med ulik forståelse, erfaringsmessig ståsted og konkret opplevelse av de samskapende prosesser utvikler en omforent beskrivelse og forståelse av det skapendes vilkår i virksomheten.
2. **UTPRØVENDE OG UTFORSKENDE DIALOG;** for å avklare misforståelser, skinnuenighet og avkrefter myter mht til det skapendes vilkår.
3. **PROBLEMATISERENDE DIALOG;** definere nærmere hvilke strukturelle, interaksjonelle og kulturelle forhold og elementer i virksomheten som må endres, hvilke strategier og tiltak må iverksettes for å etablere de beste vilkår for at skaperkraften kan øke både individuelt og kollektivt hos ledere og medarbeidere.
4. **SELVKRITISK DIALOG;** læring for å overskride egne kognitive og virksomhetens systembetingede praksis for det skapende. Det handler om å bryte med egne fordommer, kollektive myter og forestillinger som hindrer det skapende å skje på annerledeshetens premisser.

Det er altså en progresjon i en dialogisk betinget bevegelse i det skapende som starter med 1. forløsende dialog og ender opp med 4. selvkritiske dialog som blir utgangspunkt for en ny sløyfe med dialogsekvenser (1-4). Erkjennelses- og læringsprosessen består derfor av kontinuerlige sekvenser med dialoger (1-4), der det stadig skapes en høyere bevissthet om problematikken. Gjennom dette skapes en selv bærende prosess i forbedringen av det skapendes vilkår.

Ikke all endring i bedrifter/organisasjoner har basis i en bevisst erkjennelses- eller læringsprosess. Og ikke all erkjennelse eller læring fører alltid til endret handling i bedriften/organisasjonen. Erkjennelse og læring kan like gjerne føre til at gamle tankemåter opprettholdes eller befestes. Det er alltid slik at *ny kjennelse og kunnskap* må få *legitimitet/aksept* før den etableres som handlingsgrunnlag. Men det første og viktigste steget er at denne er utviklet på demokratisk (basert på bred medvirkning) og dialogisk måte.

17.2 Kommunikasjon som verktøy/medium for det skapende og kommunikasjon som en måte å være sammen på i det skapende

Når man skal forstå hvordan folk kommuniserer og samhandler kan man ta to vidt forskjellige utgangspunkt Et instrumentelt utgangspunkt som betrakter kommunikasjon som et verktøy, en målrettet form å dele informasjon og samhandle med andre på, altså som bevirker og besørger en rent instrumentell relasjon mellom mennesker som konsekvens.

Når vi skal kommunisere med hverandre nytter vi språket, men vi er like mye gjennom språket som menneske og medmenneske. Måten vi kommuniserer på er altså i essensiell forstand en genuin måte å være på, heller enn bare et medium for og måte å dele informasjon på. Språket er situert i vår væremåte, mens kommunikasjon og det å kommunisere er inkorporert i vår væremåte. Derfor vil både språk og væremåte være vesensforskjellige dersom samhandlingen med andre mennesker er preget av dialogiske eller retoriske relasjoner og kommunikative regimer.

I forhold til et instrumentelt management-perspektiv, der kommunikasjon ofte betraktes uavhengig av væren, vil et ontologisk perspektiv betrakte kommunikasjon som en viktig og integrert del av væren, og følgelig betinge måter å være (sammen) og skape sammen på. Det danner basis for en såkalt ontologisk forståelse av retorisk og dialogisk kommunikasjon som uttrykk for det å være skapende menneske (selvnærværet). Men det er også et uttrykk for det å være et skapende menneske sammen med andre mennesker (tilstedeværet i det samskapende) på.

17.3 Dialogiske versus retoriske måter å stå i det skapende og samskapende på

I etterfølgende skal vi diskutere hva dialogiske og retoriske måter å kommunisere på (være sammen på i det skapende) har for den forståelse for det skapende som ligger til grunn for å utøve mellomledelse så vel som det å fylle rollen og utføre oppgavene som medarbeidere og deltakere i et skapende arbeidsfellesskap.

På den ene siden kan vi oppfatte dialog som en erkjennende, søkende og åpen refleksiv praksis (praktisk pedagogisk metode for læring og utvikling av det skapende). På den annen side kan vi oppfatte retorikk som en posisjonerende, sementerende og omsluttende forhandlingspraksis, et spill om skapermakten og retten til å sette reglene for dette spillet.

Dialog som refleksiv skapende praksis skiller seg fra retorikk på den måten at førstnevnte anerkjenner og respekterer de(n) mennesker man kommuniserer med som likeverdige(e) og nødvendige(e). Man etterspør den annen sin aktive deltakelse i det dialogisk skapende som den kompetente utøver man er, enten det er som menneske med tilhørende erfaring og livsvisdom eller leder/medarbeider med tilhørende kunnskaper, ferdigheter, kompetanse og arbeidserfaring.

Menneskene er i dialogen innvevd i en dialektisk relasjon der både ledere og alle medarbeideres viten og erfaringer er nødvendige for å skape ny erkjennelse, nye måter å skape og sam-skape på slik at alle kan overgå seg selv i det skapende mesterskapet. Det dialogisk skapende kjennetegner og betinger åpenhet og ærlighet, tillit og trygghet mellom de samskapende deltakerne

Retorikk som refleksiv-instrumentell skapende praksis skiller seg fra en dialogisk skapende praksis på flere vesentlige måter. Retorikken bygger ikke på likeverdighet blant de skapende og samskapende menneskene, men på det å skape og klargjøre ulikheter dem imellom. Retorikkens anliggende er å klarlegge og sementere makt- og avmaktsrelasjoner mellom skapende mennesker via forhandlinger, samt å etablere et sett av «legitime» spilleregler for de skapende prosedyrer og medvirkningen i samskapende praksiser.

Spillereglene vil i stor utstrekning bli fastsatt etter argumentasjonsstyrke, som en funksjon av representasjonsstyrke. Det er altså ikke skapt noen dialogisk samforstand, samstemmighet og enighet om hvilke spilleregler som skal gjelde for de samskapende prosesser.

Spillereglene som avgjør delaktighet og innflytelse i det samskapende, avspeiler maktforholdene (hvem som besitter posisjoner eller midler til å få sluttkontroll over en hendelse - skapermakten), og sådan selv bidra til å befeste og sementere de samme maktforhold og fordelaktige spilleregler.

Dermed skapes både bevisste (strategiske) og ubevisste (ikke erkjente) undertrykkings- og underordningsstrategier i kjølvannet av retorisk skapende prosesser. Det betyr at det kan åpnes rom for tilslørte undertrykkings- og underordningsmekanismer som kan bli selvforsterkende.

I praksis betyr det at retorisk skapende prosesser, uten at spillereglene eller selve forhandlingsprosessen for delaktighet og innflytelse i det skapende blir satt under kritisk søkelys, kan føre til at de med mye makt (både formell og posisjonell makt samt sosial og uformell makt) blir mektigere, mens de med lite makt blir mer avmektige uten at de impliserte medarbeidere trenger være klar over dette.

Vi snakker spesielt om symbolmakt, som er makt knyttet til vedtatte forståelser og virkelighetsanalyser av det skapende og de samskapende praksiser som finnes og/eller som bør etterstrebes. I virksomheter og bedrifter vil slike «hegemoniske diskurser» vedrørende sannheten og forståelsen av det skapende og om det samskapende oftest være retorisk funderte, og følgelig avspeile formelle og uformelle maktrelasjoner mer enn en genuin dialogisk generert samforstand og samstemmighet om hvordan vi som mennesker best skaper sammen.

Det kan kanskje virke som om det tegnes et noe pervertert bilde av retorikken og retoriske skapende prosesser generelt. For visst finnes det retorisk skapende prosesser som styres etter allment aksepterte spilleregler, eksempelvis juridiske og avtalefestede, og som nettopp ikke skal virke verken skjult eller åpent diskriminerende, men heller ha motsatte konsekvenser.

Foreliggende beskrivelse har vært bevisst spissformulert, fordi det er åpenbare negative sider ved de retorisk skapende prosesser som det er helt nødvendig blir hevet fram i lyset, ellers kan det hende at den kollektive skaperkraften som bærer av en positiv verdiskapingen i bedriften smuldrer bort. Det kan skje fordi den enkelte medarbeider suboptimaliserer ved å utvikle subversiv (undergravende) kreativitet som rettes mot ledelsen i et forsøk på å skjerme seg, eller forskanse seg mot undertrykkende krefter.

Det er også slik at vår daglige væren i både arbeid og fritid alltid er mer eller mindre preget av retoriske og dialogiske karaktertrekk. Vi ikke bare kan veksle mellom ulike modi (retorisk modus og dialogisk modus), men det å

være retorisk er samtidig en del av vår skapende væren som vi må ha et erkjent forhold til.

Vi skal nå spissformulere og rendyrke idealtypiske sider ved disse to av skapendes viktigste «modi operandi», for å klargjøre hovedforskjellene mellom de to skapende praksiser.

1. Å være dialogisk innebærer at man i sin værende skapende omgang med andre mennesker og i de tilhørende samskapende praksiser kjennetegnes ved å være; *åpen, forståelsesfull og inkluderende, lyttende og innlevende (empatisk), ærlig og tillitsskapende, selvkritisk og konstruktiv.*
2. Å være retorisk innebærer at man i sin værende skapende omgang med andre mennesker og i de tilhørende samskapende praksiser kjennetegnes ved å være; *omsluttende, mistenksom og ekskluderende, kalkulerende og opportunistisk, beherskende og forførende.*

Dialog som skapende praksis er frigjørende fordi den er erkjennende, og dialogikeren er forangående befriende i sin værende skapende omgang og skapende omsorg for andre mennesker.

Retorikk som skapende praksis er undertrykkende eller underordnende (virker i det skjulte), og retorikeren virker derfor inngripende beherskende i sin værende skapende omgang med andre mennesker.

Hovedpoenget er at kommunikasjon og det å kommunisere både kan oppfattes som en instrumentell-refleksiv arbeidsform (skapende praksis) og som måter mennesket kan være skapende og medskapende på i forhold til andre mennesker. Men det er først når man problematiserer skillet mellom det dialogisk og det retorisk skapende at dette kommer fram.

Innenfor f. eks. norsk arbeidslivsforskning har man først og fremst vært opptatt av dialog som instrumentell refleksiv kommunikativ praksis (ikke en skapende praksis), og bare i svært beskjeden grad problematisert hva som kjennetegner en dialogisk skapende praksis og hva som skiller den fra en retorisk skapende praksis.

Hvordan skal man kunne iverksette en dialogisk skapende praksis, uten at de som skal delta i dialogen forstår at en slik praktisert skapende med-væren setter krav til måtene man er på (seg selv nærværende i det skapende og tilstedeværende i det samskapende) i forhold til andre mennesker (medarbeidere og mellomledere)?

Nettopp det er det mellomlederen som læremester i nærvær må forstå, forklare og dokumentere for sine medarbeidere og toppledelsen, for å kunne bli nærværets sanne mester. Nærværsmesterskapet ligger altså gjemt i nærværspraksisen selv og dens betingelser for det skapende, og følgelig i menneskets måte å være på og kunne være seg selv på sammen med andre medarbeidere og ledere i de samskapende prosesser som skal svare seg både på topp- og bunnlinje. Derfor er det viktigste av alt for en leder å forstå seg på å være menneske ut fra et værensentologisk perspektiv på det skapende som erkjennende referanseramme.

DEL VIII: HVA ER SKAPERKRAFT?

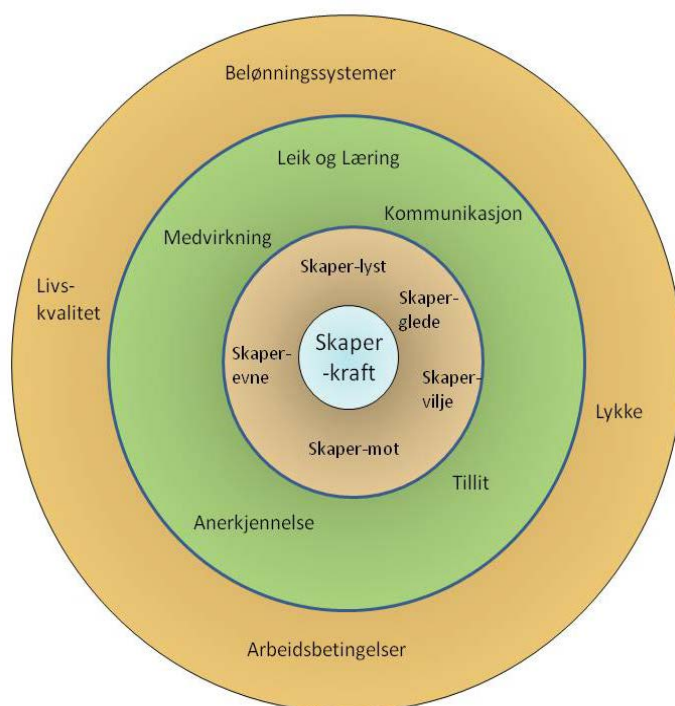
18. EN HELHETLIG FORSTÅELSE AV SKAPERKRAFTEN OG DENS BETINGELSER

18.1 Skaperkraften som en samvirkende helhet av ulike elementer på flere plan

De tre *S'er* betinges, som før nevnt, av det selvnærvær vi har til oss selv som skapende og som tilstedeværende i sam-skapingen sammen med andre. Kvaliteten på dette selvnærværet og tilstedeværet uttrykker den frihet eller tvang som vi skaper under. Det angir også hvordan vår væren og med-væren i det skapende og samskapende er forangående befriende (forløsende og åpne) eller inngripende beherskende (disiplinerende og styrende).

For å utdype og spesifisere dette nærmere kan det inkluderes flere slike *S'er* eller betingelser for individuell og kollektiv skaperkraft, og videre kan vi sette disse i forhold til **ATKM-L** som er betingelser for konstruktiv lagånd (kvaliteten på nærværet) i de samskapende praksiser i bedrifter og virksomheter.

Den resulterende **Skaperkraften** er betinget alle elementene i de tre ringene i modellen, men betinger selv også de samme elementene på innfløkte måter. De skapendes *modus vivendi* er alltid regulert av en mer eller mindre presis og artikulert ethos for det å skape (ethos betyr her et erkjent og omforent verdisystem som danner den normativ rammen for å skape i den aktuelle virksomheten, organisasjonen og/eller institusjonen).



Helhetsperspektiv på skaperkraften

Skaperkraftens *modus operandi* (det som gjør verdier virkelige og betinger denne kraften) utlegges og avdekkes med basis i **ATKM-L** – det som er lokalisert i den tredje ringen. Det skapendes ***modus vivendi*** og **Skaperkraftens *modus operandi*** konvergerer (smelter sammen) i de grunnleggende strukturer for det skapende nærværet og det samskapende tilstedeværet, som vi tidligere har presentert, danner en usynlig innside, eller et basalt, usynlig og/eller transparent fundament i modellen. Det skapende er både situert og inkorporert i de de grunnleggende strukturer som gir nærværet dets kvalitet. Derfor vil ethos for det improvisatoriske mesterskap og den mesterlige improvisasjon alltid betinge kvaliteten på nærværet og samværet i det skapende og de samskapende praksiser.

Figuren er ett spedt forsøk på å sette ord på og synliggjøre hvordan de ulike elementer i det skapende og samskapende på en mer konkret og forståelig måte henger sammen og realiseres som individuelle og kollektiv skaperkraft,

slik dette kan erfares, oppleves, gjenkjennes og konstateres i de mangfoldige jobbsituasjoner som vi måtte befinne oss i, dersom vi får begrep som gjør det mulig å se og reflektere over dette på en kritisk-konstruktiv måte.

Skaperkraften er altså betinget av et samvirke og samspill av to primære elementer som er blitt utlagt filosofisk på en grunnleggende måte. Vi har alt nevnt motet til og gleden ved å skape som de viktigste, og at disse to står i et dialektisk forhold, de virker sammen og går opp i en høyere enhet, nemlig skaperkraften.

Men det finnes noen sekundære elementer, som man kan få presentert i pre-tensiøse «lettvintversjoner», nemlig; *skaper-viljen*, *skaper-lysten* og *skaper-evnen*. Men viljen, lysten og evnen befinner seg ofte (ikke nødvendigvis) på et utledet og anvendt plan, og er sjelden filosofisk fundert og diskutert i en ontologisk forståelse av nærværet. Viljen, lysten og evnen er derfor ofte rene munnhell eller «*Buzz Words*», som folk slenger rundt seg med uten å vite hva de egentlig betyr, representerer, innebærer og ikke minst hvilket pervertert menneskesyn og lederforståelse som ofte lurar seg med på lasset (virker i det skulte eller det vi kaller panoptisk). Derfor bruker vi ikke disse begrepene her, vi holder oss til skapermotet og skapergledden for å forstå skaperkraften. Viljen, lysten og evnen er alltid inkludert i motet, gleden og kraften, men aldri motsatt.

Ytterst i figuren møter vi de gjeldende arbeidsbetingelser og belønningssystemer som selv betinger den utløste skaperkraft. Men samtidig forholder det seg slik at arbeidsbetingelsene og belønningssystemene også er et resultat av den individuelle og kollektive Skaperkraften som faktisk lar seg forløse og mobilisere under disse vilkår i bedriften/virksomheten.

Videre er det slik at vi som skapende mennesker er virksomme 24 timer i døgnet, fordi det skapende verken sover eller tar ferie, det er en grunnleggende måte å være menneske på. Det skapende kjenner heller ikke grensene mellom arbeid og fritid, og derfor oppdager vi ofte et vi finner løsninger på problemer eller utfordringer som vedrører jobben på fritiden og motsatt. Derfor handler det skapende om selve livet, det levende og levde livet på godt og vondt, og hvordan vi selv oppfatter og opplever oss selv som skapende og levende, hvilket liv vi faktisk lever. Derfor vil livskvalitet og lykke på

samme intrikate måte være innvevd og foldet sammen i det skapende, betingende det skapende, men også være betinget av det.

18.2 Å mobilisere skaperkraften krever mangfoldig innsats på flere fronter samtidig

Følgende fire viktige læresetninger kan fremsettes:

1. Mobilisering og å motivering til felles skapende innsats er betinget av inspirasjon og engasjement for det som kunne bli til (det som under de gitte betingelser er mulig å skape).
2. Involvering og inkludering i det skapende og det samskapende arbeidsfellesskapet betegnes ofte både som premisser for skapende medvirkning og demokratisk sam-skaping og som en konsekvens av et samspill mellom disse premisser. Kvaliteten på medvirkningen (ethos for deltakelse og innflytelse) er selve motoren i det skapende og de samskapende prosesser, eller den kraft og den glede som enkeltmennesket og kollektivet av medarbeidere investerer i det skapende og sam-skapingen.
3. Når man har forløst det kreative og utkrystallisert ideer for det skapende, så skal disse utformes og gjennomføres i praksis. Den samme klokskapen som ligger til grunn for en kvalitativt god medvirkningsprosess er også grunnstammen i det vi kan kalle bedriftens samlede ethos-baserte skaperkompetanse, og den viser seg i den skaperkraften som kommer til uttrykk som «commitment» eller forpliktelse for de samskapende idéer og oppgaver i fokus. Men det manifesteres også som oppriktig eiendomsfølelse og omsorg for det konkret skapte. Denne «eiendomsfølelse» for det konkret skapte eller sam-skapte er et uttrykk for i hvilken grad de erkjente og offentlig verdier (vårt skaper-ethos) i bedriften/virksomheten «eier oss», tar oss i besittelse og gir avtrykk i våre tanker, ord og handlinger i de individuelt skapende og kollektivt samskapende prosesser.

4. Samtidig handler det ikke bare om kraften i det skapende, fordi det ofte er flere medarbeidere og mellomledere som involveres i de skapende prosesser. Det vil nødvendigvis være et mangfold i kompetanse, ferdigheter og erfaringer blant disse. Et klokt og konstruktivt samspill og kombinasjon dette mangfoldet bestemmer gjennomføringsevnen, nemlig evnen til å få ting skapt og ferdiggjort på beste måte.

Mobilisering kan skje på mange måter og er mange ting, derfor må man jobbe på flere fronter samtidig. Først og fremst handler det å om få til en klok kombinasjon av elite- og massemobilisering for det skapende, som ikke bryter med de etiske idealer i den demokratiske tradisjonen for det skapende som det er tradisjon for i norsk arbeidsliv. Med elitemobilisering i de samskapende prosesser menes mobilisering av mennesker med spesialkompetanse eller som innehar nøkkelposisjoner i bedriften eller virksomheten.

Videre handler det om å utvikle en klok og fornuftig kombinasjon og samspill mellom de interesser og behov som settes på dagsorden for det skapende, hvordan disse settes på dagsorden og hvorfor de kom til å bli satt på dagsorden. En klok praksis for dette er å etablere et dialogisk erkjent ethos for det skapende, dvs. utforme handlingsbetingende verdisystemer for det skapende.

Enhver anvendt kombinasjon av verdi- og behovsfokus, avspeiles alltid i den inderlighet som mennesker deltar i det skapende på, altså det vi kaller engasjement (skapergleden). Men engasjementet må aldri utvikles gjennom forførriske og tilslørte hensikter, skjulte agendaer og føre til bevisst eller ubevisst underordning eller undertrykking av noen eller grupper av medarbeidere i det skapende. Engasjement og begeistring må genuint være motivert ut fra den gode hensikt og være til kollektivets beste. Som sådan er engasjementet strengt normativt fundert. Men for at den demokratiske etikken (ethos) skal bli virkningsfull, handler det om å knesette verdier som er til det gode for alle, som er sanne (er slik de faktisk utgir seg for å være) og som yter og skaper rettferdighet og likhet i det skapende, det er m.a.o. en skjønn normativ praksis for det skapende som etterstrebes. Kort fortalt dreier det seg om hvordan medvirkning, deltakelse og innflytelse i det skapende skal foregå, og hvordan man skal håndtere konflikter, skape toleranse og ubetinget

gjestfrihet for annerledeshet, diskutere uenighet og utforme løsninger som forløser, ikke binder og stenger noen ute eller låser noen inne.

I bedrifter og virksomheter med klare visjoner og målsettinger handler det akutt om å kunne forløse og forene *tre kritiske prosesser* som sammen utgjør grunnleggende suksesskriterier for det skapende; (1) nemlig mobilisering, (2) medvirkning og (3) realisering/gjennomføring på basis av en ethos for det skapende. Mobilisering handler om tiltak og innsatser som uavbrutt må repeteres og gjennomføres på ulike måter for å sikre høyt engasjement og egende inspirasjon.

18.3 Skapende medvirkning og medvirkning i det skapende – hva innebærer det?

Ett av de viktigste poengene med all medvirkning er at innsats i deltakelse skal kunne avleses som faktisk innflytelse, og det er også slik at innflytelsen skal være tilnærmet proporsjonal med investert kvalitet og mengde på deltakelsen.

I vår demokratiske tradisjon i Norden er det en uskreven etikk for dette. Men det er også slik at vellykket medvirkning handler om åpenhet, inkludering og deltakelse i alle deler av et prosessforløp; fra idéutvikling, planlegging, realisering/gjennomføring og slutføring/resultat. Den demokratiske tradisjonens verdier betinger at ingen skal ekskluderes systematisk fra deltakelse eller fra visse vitale deler av et prosjektforløp. Lykkes man derimot, forløser det medvirkningens egendynamikk, nemlig forpliktelse, det som er medvirkningens sanne evighetsmaskin eller «perpetuum mobile». Graden av commitment eller forpliktelse avspeiler i hvilken grad verdiene tar oss i besittelse og gjøres virkelige gjennom tanke, ord og handling.

Gjennomføringskraften eller gjennomføringsevnen avhenger både av bedrifts- og virksomhetsinterne samt eksterne samfunnsmessige (politiske spilleregler og juridiske prinsipper) gjennomføringsbetingelser for det skapende og de samskapende praksiser. Denne kraften er i stor utstrekning avhengig av de innbyrdes relasjoner mellom mobilisering til og medvirkning i det skapende.

Praktisk «timing» av beslutning og praktisk anvendelse av verdi- og handlingskompetanse er derfor viktige dyder for det skapende i virksomhetene. Det er dyder fordi de ut fra vår demokratiske arbeidslivstradisjon er moralsk forankret og skal tjene verdier som likhet og likeverd, rettferdighet og sannhet i det skapende og som følge av det konkret skapte.

Gjennomføringsbetingelser er i høy grad immaterielle og knyttet til våre menneskelige følelser, holdninger og aspirasjoner, som til materielle strukturer, f.eks. organisering, ressurser og infrastrukturer m.m. Realiseringens betingelser for suksess, enten disse er lokalisert i den indre konteksten i (bedriften/virksomheten), eller er lokalisert utenfor, i den ytre konteksten (i samfunnet), har altså både en myk og en hard side, en menneskelig og systemisk komponent, samt en ethos-basert og kontraktsmessig (juridisk) komponent som ikke direkte er kommensurable (som er sammenlignbar, dvs. som kan måles med samme mål eller målestokk) og kompatible (som er forenlige og kan virke sammen).

Utfordringen for mellomlederen og enhver ledelse er å jobbe på disse frontene samtidig. Som regel er bedriftsledelse overfokuset på det materielle, og underkommuniserer den immaterielle (sosiale) siden, den som faktisk huser Skaperkraften forstått som ethos-basert kunnen, nærværsbasert kyndighet og dydsmessige ferdighet i den individuelle og kollektivt skapende praksis. Derfor kommer den immaterielle forutfor den materielle/strukturelle og er en betingelse for klok gestaltning av denne. Det immaterielle skal og kan overhode IKKE tilpasse seg det materielle fordi det er en betingelse for det skapende i enhver materialitet.

19. MELLOM-LEDERENS UTFORDRINGER



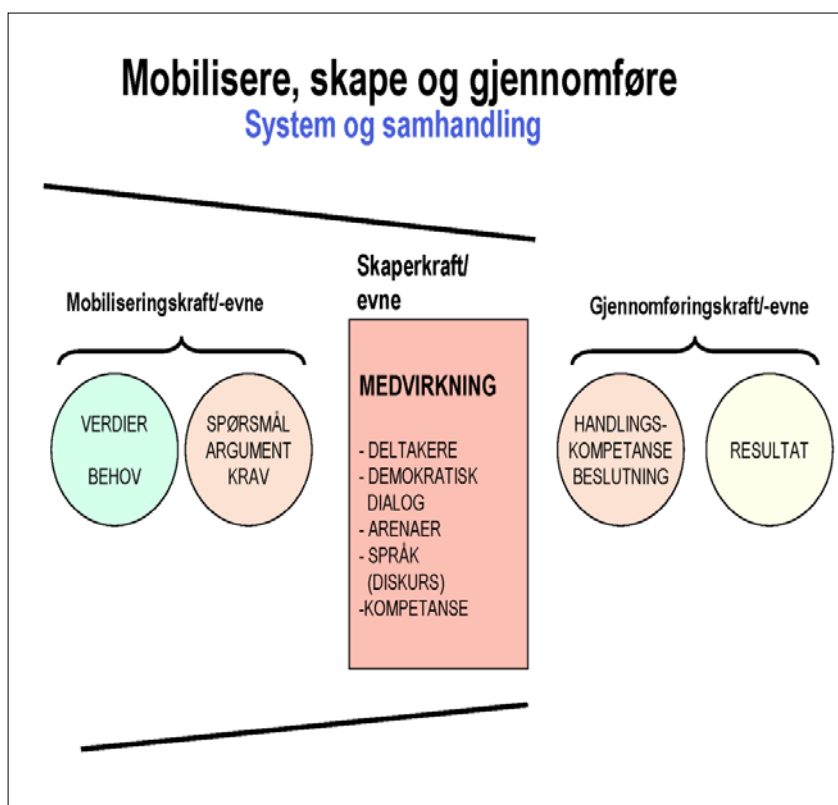
19.1 Å mobilisere, gjennomføre og skape resultat

Intern mobilisering til sam-skaping igangsettes enten på eget initiativ av mellomlederne eller på direkte oppdrag eller fra toppledelsen i hht vedtatte mål og strategier for det skapende og verdiskapingen, og har som regel en del forutsatte og repetitive prosedyrer for det skapende innbakt i seg. Men det er ikke dermed sagt at de gjennomføringsbetingelser som toppledelsen tilbyr for de samskapende prosesser er optimale verken for det skapende og de skapende. Svært ofte er det knappe ressurser til rådighet for mellomlederen, fordi det alltid er en LEAN-ideologi til stede i de gitte gjennomføringsbetingelser (knappe ressurser og strenge retningslinjer for det skapende og mål for det skapte) som toppledelsen har definert. Som regel der det mellomleders kjennskap til, kunnskap om, erfaring med de skapende prosesser og adekvate metodikker for det skapende som definerer hans evne til å kunne;

- Motivere til felles innsats for det skapende, noe vi med to andre begrep benevner som å skape inspirasjon og engasjement.

- Involvere og inkludere i det skapende og de samskapende prosesser, noe vi ofte betegner som å praktisere medvirkning og skape bedriftsdemokrati. Kvaliteten på medvirkningen er selve motoren i prosessen, eller den kraft og den evne som arbeidsfellesskapet samlet sett representerer mht å skape noe.

Når man har forløst idérikdommen i det skapende og derigjennom utkrystallisert konkrete ideer for det skapende, så skal disse realiseres via de samskapende praksiser som bedriften iverksetter. Den samme klokskapen som ligger til grunn for en kvalitativt god, dialogisk og demokratisk medvirkningsprosess er også grunnpilaren i den gjennomføringskraften som mobiliseres for det skapende og er dessuten et uttrykk som «commitment» eller forpliktelse for det konkret skapte/sam-skapte.



Å mobilisere, skape og gjennomføre

Men samtidig handler det ikke bare om en individuell kraft, fordi det alltid er flere som samles om og i en skapende prosessuell bevegelse mot et mål (noe konkret skapt), vil det betinge en nødvendig spredning i kompetanse, ferdigheter og erfaringer – der vi gjør hverandre gode nettopp på grunn av det komplementære mangfoldet vi er en del av som et skapende arbeidsfellesskap. Det utgjør essensen i den kollektive gjennomførings-evnen og gjennomføringskraften i det skapende og de samskapende praksiser (kreative verktøy og innovative metodikker) mellomlederen råder over.

Samlet sett er suksess betinget av hvorvidt mellomlederen evner å utvikle og realisere et konsept der arbeidsfellesskapet under han/henne samlet sett mobiliserer, skaper og gjennomfører på en klok (ethos-basert) måte, og «en klok praksis for det skapende er alltid den beste (en god) praksis. Etterfølgende figur oppsummerer tankegangen.

19.2 Fra mobilisering til resultat

Mobilisering kan skje på mange måter og er mange ting. Først og fremst handler det å om få til en klok kombinasjon av elite- og massemobilisering som ikke bryter med de etiske idealer som den demokratiske tradisjonen har utviklet. Videre handler det om å utvikle en klok og fornuftig kombinasjon og samspill mellom de verdier og behov som settes på dagsorden, hvordan de settes på dagsorden og hvordan de kom til å bli satt på dagsorden. Det må alltid være tilstede en gehalt av åpne prosesser, altså prosesser som åpner og er «forangående befriende», selv om det også må kombineres med mer lukkede prosesser som er å oppfatte som «inngripende beherskende».

Mellomlederen må alltid både gå i bresjen å lete og for å finne vei. Det bør skje ved aktivt å etterspørre medarbeiderne og anerkjenne deres erfaringer, ferdigheter, kunnskaper og kompetanse som viktige for å finne de riktige og gode veier mot målene for det skapende og de samskapende praksiser. Men for å skape virkelig tillit til at mellomlederen ikke meler sin egen kake uten tanke på at disse løsninger og veier også skal gange medarbeidere må slike prosesser ubetinget og alltid være fundert i en ethos for det skapende som skal etterstrebes og hvilke behov som skal tilfredsstilles. Denne ethos skal bevirke og besørge at det forløses reell mulighetsrom for det skapende hos

disse, slik at de deltar i de samskapende prosesser på egne personlige premisser, noe som både utvikler skapermot og resulterer i skaperglede.

Enhver anvendt kombinasjon av verdi- og behovsfokus, avspeiles alltid i den lidenskap eller den inderlighet som mennesker deltar og medvirker i det skapende på, altså det vi kaller patos eller engasjement i sam-skapingen. Men engasjementet må aldri utvikles gjennom forføreriske og tilslørte hensikter, skjulte agendaer og føre til bevisst eller ubevisst underordning eller undertrykking. Det må genuint være motivert ut fra den gode hensikt og være til kollektivets beste, være bærer av en skaper-ethos, og som sådan er denne ethos strengt normativ (etisk).

Men det er også alltid slik at om verdier og behov kan man alltid stride og betvile. Derfor inkluderer dette retorikkens område, det politiske spillet, og dermed om makt og avmaksrelasjoner i interessekampen internt i bedriften. Men for at den demokratiske etikken skal bli virkningsfull, handler det om å knesette spilleregler som er til det gode for alle, som er sanne (er slik de faktisk utgir seg for) og som yter og skaper rettferdighet. Men det betinger en velartikulert ethos, et felles «kampskrik» der vi skal seire sammen ved å gjøre hverandre gode i det skapende og gjennom det konkret sam-skapte. Det er nettopp i dette felles kampskriket i og for det skapendes kår og muligheter at bluesen kommer til syne. Derfor burde alle mellomledere og deres medarbeidere utvikle sin blues og sitt kampskrik som har i seg den individuelle og kollektive tro, de individuelle og kollektive håp og drømmer for det skapende og det skapte.

I praksis dreier det seg om hvordan medvirkning, deltakelse og innflytelse skal foregå, og hvordan man skal håndtere konflikter, diskutere uenighet og utforme løsninger som forløser ikke binder og stenger noen ute eller inne, i hht til denne blues, kampskrik eller ethos.

Jobber bedriften i et nettverk, som ofte er tilfelle, og der mellomlederen involveres i mellomlederteam på tvers, handler det på samme måte om å skape et nettverks-ethos for samhandling og samarbeid i det skapende og i de samskapende praksiser mellom bedrifter og lokale arbeidsfellesskap.

19.3 Mobilisering, medvirkning og realisering

For mellomlederen handler det alltid om å kunne forløse og forene *tre kritiske prosesser* som sammen utgjør grunnleggende suksesskriterier for den kollektive skaperkraften under hans lederregime.

19.3.1 Mobilisering

Mobilisering er ikke noe som bare foregår når man skal iverksette tiltak eller starte opp prosesser, men er innsatser som bør repeteres og gjennomføres på ulike måter under hele prosessens sitt livsløp. De ulike måter å mobilisere på skal sikre høyt engasjement og god inspirasjon. Mobilisering kan i prinsippet foregå på to ulike måter;

- a) Ved å fokusere på verdier og behov, og
- b) Ved å ta opp aktuelle spørsmål, synspunkter og legitime krav til målgrupper enten disse er medarbeidere, virkemiddelaktører eksempelvis Innovasjon Norge og lignende, men også kunder eller underleverandører/samarbeidspartnere i horisontale verdinettverk eller vertikale verdikjedenettverk bedriften inngår eller opererer innenfor. Den totale mobiliserende kraften og mobiliseringsevnen er en følge av hvordan man jobber metodisk og hvordan man lykkes med dette arbeidet først og fremst internt i bedriften, i bedriftsnettverket eller i den avdeling som mellomlederen har ansvar for.

19.3.2 Medvirkning

I alle utviklingsprosjekt er f. eks medvirkning et alfa og omega. Totalt sett utgjør den utviklingens motor, altså utgjør kvaliteten på den store forskjellen på hvilken skaperkraft og skaperevne som kan forløses. Medvirkning handler om mange ting, men ett av de viktigste poengene med all medvirkning er at innsats i skapende deltakelse skal kunne avleses som faktisk innflytelse på det skapte, og det er også slik at innflytelsen skal være tilnærmet proporsjonal med investert kvalitet og mengde på deltakelsen i det skapende og de skapende praksiser i og mellom arbeidsfellesskap og bedrifter i et samskapende nettverk.

I vår demokratiske tradisjon er det en uskreven moral for dette. Men det er også slik at vellykket medvirkning handler om åpenhet, inkludering og deltakelse i alle deler av et samskapingsforløp; fra idéutvikling, planlegging, realisering/gjennomføring og slutføring/resultat.

Den demokratiske tradisjonens verdier (etikk) sier også at ingen uten plausibel begrunnelse skal ekskluderes systematisk fra deltakelse eller fra visse vitale deler av et sam-skapingsforløp. Demokrati eller normativt, solidarisk sam-skapning er dessuten en kollektiv ferdighet som må trenes på linje med lagbygging der vi gjør hverandre gode gjennom mangfoldig komplementaritet.

Man må altså trenes og oppøves individuelt og kollektiv i så vel sam-skapning som felles-skapning på basis av en offentlig og erkjent ethos for det skapende. Lykkes man å utvikle og realisere en slik ethos gjennom å gjøre verdiene for denne levende og virkelige i alt det vi gjør, forløser det felles-skapningens og sam-skapningens egendynamikk, nemlig forpliktelse (eiendomsfølelse) for det skapte, det som er den skapende medvirkningens sanne modus operandi.

19.3.3 Realisering

Det samskapende arbeidsfellesskapets gjennomføringskraft eller gjennomføringsevne avhenger både av interne og eksterne gjennomføringsbetingelser for det skapende. Førstnevnte er i stor utstrekning avhengig av de innbyrdes relasjoner mellom mobilisering og medvirkning av de enkelte medarbeideres kreative kapasiteter, mens sistnevnte er avhengig av den totale handlingskompetansen mellomlederne besitter, deres evne til å utforme gode beslutningsprosesser og til å treffe de adekvate og viktige beslutninger til rett tid. Praktisk «timing» av beslutning og praktisk anvendelse av handlingskompetanse er derfor viktige dyder. Det er dyder fordi de ut fra vår demokratiske tradisjon er moralsk forankret og skal tjene verdier som likhet og likeverd, rettferdighet og sannhet i det skapende og for den samskapende praksis.

Gjennomføringsbetingelser er altså i like høy grad immaterielle og knyttet til vår menneskelige følelser, holdninger og verdier, som til materielle strukturer, f.eks. organisering, finansiering og belønningssystem m.m. Gjennomføringsbetingelsene har alltid og ubønhørlig både en myk og en hard side,

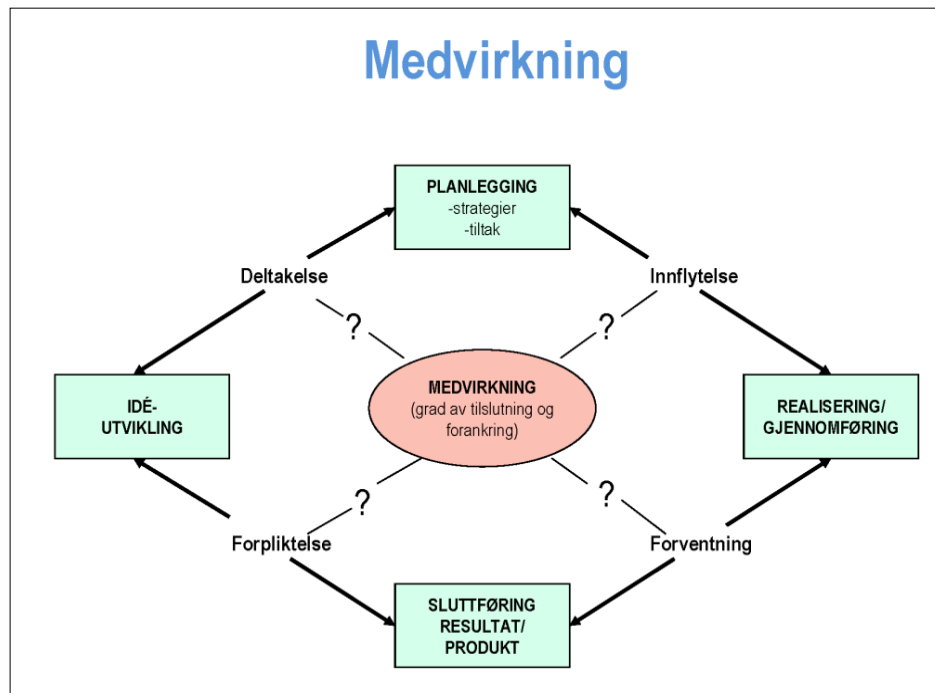
m.a.o. en rent menneskelig (uformell sosiokulturell) og en rent immateriell (formell og organisatorisk/strukturell) komponent.

Poenget er at mellomlederne må jobbe på disse to frontene samtidig. Ofte er mellomlederne overfokuserte på den materielle, og underkommuniserer den immaterielle, den som faktisk huser skaperkompetansen, dens kunnen, kyndighet og ferdighet i praksis.

**DEL IX: IVARETAKING
OG SIKRING AV GODE
ERFARINGER OG
KLOKE GREP**

20. Evaluering og overvåking av sam-skapende prosesser

20.1 Kritiske faser i skapende medvirkning



Kritiske faser i sam-skaping

Alle samskappingsprosesser gjennomløper fire faser, og disse er i hht til figuren:

1. Idé - og konseptutvikling
2. Planlegging
3. Realiserings-/gjennomføring
4. Resultat/produkt

Medvirkning er en kontinuerlig prosess med ulike manifestasjoner under hele sam-skapingsforløpet. De elementer som utgjør medvirkning i det skapende er; deltakelse i de skapende prosesser, innflytelse i de samskapende prosesser, forventning om innflytelse i de skapende og samskapende prosesser og forpliktelse overfor det konkret skapte/sam-skapte.

De enkelte faser i sam-skapingsforløpet aktualiserer i varierende grad de ulike elementene i den skapende medvirkningen. Følgende figur viser hvilke elementer som er viktig i de ulike faser av sam-skapingsforløpet.

Figuren forteller oss videre at det er viktig med deltakelse i utviklingen av idéer for det skapende eller konsepter for samskapingsprosesser, fordi det legger avgjørende føringer på det som bør/kan skje i det videre forløpet. Dette kan vi kalle *deltakelse i utforming av fundamentale premisser for sam-skapingen*. I disse premissene inngår selvsagt den eller de roller, funksjoner og oppgaver som defineres som mellomlederens, kollektivet og den enkelte sitt ansvar og myndighet til å fylle, utøve og løse.

Videre er det viktig med deltakelse i planlegging dvs. formulering av mål for det skapende og tiltak og incitament for sam-skapning, selv om disse oftest vil disse være mer eller mindre gitt av toppledelsen på forhånd. Det er derfor mer tale om en felles operasjonalisering av det konkrete handlingsrommet man har til rådighet for det skapende og som man inviteres inn i for å utforske/utnytte i de samskapende prosesser. Men det er like meget tale om å etablere en omforent erkjennelse for de gjennomføringsbetingelser som faktisk gjelder/er satt og operasjonalisert som frihetsgrader for det skapende, når man evaluerer disse ved bruk av nærværets grunnleggende elementer. På den måten avdekkes et skjebnefellesskap for det skapende i bedriften, det tilskikkes en blues eller ethos for det skapende.

Men samtidig er det også slik der flere mennesker, medarbeidere, ledere og eksterne aktører skal samarbeide, så skjer det på etablerte arenaer, og hvor det kreves og forutsettes at en skal kunne argumentere, hevde interesser, oppfylle forpliktelser og kreve rettigheter som å forhandle seg fram til, eller kanskje bedre sam-skape et kompromiss (erkjent skjebnefellesskap) som er akseptabelt for alle impliserte og involverte. Dette kan vi kalle deltakelse i utforming av basisstrategier for mobilisering til innsats i sam-skapingen.

Av dette følger at det er viktig å ha innflytelse i planleggingsprosessen (teoretisk innflytelse via argumentasjon) og i realiseringsfasen (praktisk innflytelse i det skapende). Praktisk innflytelse handler om å sikre/kontrollere at kompromiss gjennomføres og at skjebnefellesskapet har legitimitet også hos toppledelsen så vel som mellomledelsen, slik det var omforent enighet om på den aktuelle sam-skapingsarenaen.

I mange sammenhenger kan vi også si at planlegging og realisering smelter sammen, og vi kan kalle en slik kombinert fase for design og implementering av konsept for det skapende og samskapende, samt av aktuelle innovative metodikker og relevante kreative verktøy i det skapende. Det handler det om viktigheten av å ha en type teoretisk-praktisk innflytelse, forstått som bruk av og faktisk anerkjennelse av medarbeidernes erfaringer, kunnskaper, ferdigheter og kompetanse i dialoger om det skapendes vilkår og muligheter.

Både deltakelsen og innflytelsen skaper ubønnhørlig forventninger til så vel gjennomføringsprosessen (f.eks. opplegg og involvering av deltakere i det skapende), samt til hvordan det endelige sam-skapte produktet/resultatet framstår og erfares. Forpliktelse kan oppfattes synonymt med eiendomsfølelse. Forekomst av eiendomsfølelse avspeiler om sam-skapingsprosessene har vært meningsfulle eller hvorvidt den enkelte aktør er blitt fremmedgjort (tilsidesatt/neglisjert etc.) i disse. Meningsfullhet en i det skapende og ved det skapte er proporsjonal med medarbeiderens grad av personlig investering i sam-skapingsprosessene. Styrken på den personlige investeringen avspeiler graden av deltakelse i det skapende og innflytelse på det skapte, samt styrken på forventningene den enkelte har utviklet i forhold til disse to tilstander.

Forpliktelse for det skapte utvikles dersom det er samsvar mellom konseptet for det skapende som medarbeideren reelt har bidratt til utformingen av, og det endelige sam-skapte produktet/resultat. At det oppleves som «mitt produkt», altså et resultat av mine ideer og innsats, er en god indikasjon på eiendomsfølelse og ikke minst konstruktiv lagånd, lagfølelse, tilhørighet og identitet.

21. HVORDAN GRAVE OPP NÆRVÆRETS GULL OG FOREDLE SKAPERKRAFTEN?

21.1 PROTREPTIKK som dialogisk metode for å avdekke verdier for det skapende

For å beskrive og forklare hva protreptikk dypest sett handler om, må vi bli kjent med noen viktige, filosofiske fagtermer som er nødvendig for å åpne oss mot en ny måte å se og forstå verden og oss selv på som menneske, medarbeider og leder.

Protreptikk er en dialogisk metode for å erkjenne og for å begrunne individuelle, kollektive og institusjonelle verdier for ledelse/verdibasert ledelse (formelt lederskap i virksomheter) og selvledelse (uformell ledelse av eget livsprosjekt).

Verdiene for formelt lederskap i virksomheter og for uformell ledelse av eget livsprosjekt må være; (1) sammenliknbare (kommensurable), (2) forenlige og/eller overensstemmende (kompatible) og (3) samsvarende (kongruente). Ellers vil eget livsprosjekt eller det å utøve rollen som leder bli problematisk eller umulig på lang sikt. Det finnes mange godt dokumenterte eksempler og historier på det.

Protreptikk er knyttet til å utvikle det vi kan kalle; **Verdi-Erkjennelse** og **Verdi-Begrunnelse** (enten disse verdier er bevisste og/eller ubevisste) for utøvelse av rollen som leder. Som følge av en slik verdibasert erkjennelse og begrunnelse for lederpraksisen, kan lederrollen konkretiseres og tydeliggjøres. Gjennom protreptikk kan de erkjente og begrunnede verdier for en slik formell praksis og praktisering gjøres til gjenstand (objekt) for kritisk-konstruktiv selvinspeksjon (av lederne) og diskusjon (blant toppledere, mellomlederne og medarbeidere).

Protreptikk er derfor ikke annet enn en dialogisk samtalsituasjon og en pedagogisk samtaleform - en slags kritisk-konstruktiv selvreflekterende metode - der protreptikeren (den person som leder/utøver protreptikk i forhold et menneske, medarbeider eller leder) forsøker å få oss selv til å avdekke de verdier (den **Verdi-Verden**) som faktisk (latent eller manifest, ubevisst eller

bevisst) ligger til grunn for vår utøvelse av medarbeider- eller lederrollen, vår personlige leder-stil og væremåter.

Protreptikk handler også om og sikter mot å gjøre erkjent de konkrete strukturelle og kulturelle betingelser for verdibasert utøvelse av rollen som leder (**Verdi-Vesenet**). Det handler om å avdekke kontekstuelle begrensninger og muligheter i bedrift og bransje for det menneskelig skapende generelt og for de samskapende prosesser spesielt.

Protreptikk både avdekker og gjør erkjent hvilke verdier man faktisk og aktivt (bevisst eller ubevisst) søker å realisere eller etterstrebe som menneske i eget livsprosjekt (**Verdi-I-Verk-Sett-elsen**) og som ledere og medarbeidere.

Som ledere er vi alltid allerede menneske når vi bedriver ledelse og utøver lederrollen i de aktuelle settinger for denne. Som leder vil man alltid allerede og ubønnhørlig konfronteres med den **Verdi-Verden** som er rettesnor for en selv som menneske i det livsprosjekt man ønsker og/eller velger å leve. Våre **Verdi-Verdener** som leder og som menneske infiltrerer alltid allerede hverandre i det vi gjør og tenker.

Noen ganger kan våre aktuelle **Verdi-Verdener** være et knirkefritt og uproblematisk nabo-/samboerskap, mens andre ganger kan bærende verdier i de ulike **Verdi-Verdener** være umulig å forene.

Protreptikk handler om å utvikle evnen til å lede seg selv som menneske i et sosialt livsprosjekt, der men simultant bekler ulike formelle og uformelle roller i arbeid og fritid. Proteptikk er en dialogisk metode for å erkjenne og avdekke hvorvidt kjerneverdiene i våre **Verdi-Verdener** er sammenliknbare (kommensurable), forenlige/overensstemmende (kompatible) og samsvarende (kongruente).

Fordi vi alltid allerede er menneske når vi bekler og utøver lederrollen, er det primære og viktigste for den leder og medarbeider å være et skapende menneske med en medmenneskelighet i en samskapende med-væren og samværen med andre mennesker.

Protreptikk kan også kalles **Verdi-Dialogikk**. Det er en filosofisk samtale som søker å avdekke den reelle **Verdi-Verden** som faktisk styrer oss som leder,

medarbeider og menneske i alt det vi gjør/ikke gjør og sier, som er avgjørende for hva vi blir (fordi vi alltid er og kjennes ved det vi gjør, da våre handlinger alltid er iverksettelse av verdier), og derved måten vi skjøtter vårt livsprosjekt på samt måten vi utfører oppgavene som leder på. Protreptikk handler om å gjøre våre verdier kjente og erkjente for oss, og dernest å gjøre våre verdier reelle i handling og for framtidige handlingsvalg.

Som tidligere påpekt, er det ikke uten videre slik at de grunnleggende verdier i vår eksistensielt bærende Verdi-Verden vi forfekter som menneske faktisk korresponderer/sammenfaller eller er i konflikt med den Verdi-Verden vi er pålagt/underlagt/påkastet som leder eller medarbeider i en virksomhet/organisasjon.

Protreptikk handler således om å gjøre våre verdier og tilhørende Verdi-Verdener erkjente og virkelige for oss (som objekt for tanken). Protreptikk og tilhørende former for Verdi-Dialog er et pedagogisk verktøy, en metode eller et virkemiddel for å erkjenne og for å avdekke hvilke bærende verdier og verdisystem (Verdi-Verdener) som faktisk styrer våre liv i ord og handling som menneske, som leder og som medarbeider.

Men det er også ubønhørlig slik at de(n) Verdi-Verden(er) vi bekjenner oss til og forfekter på det eksistensielle plan som menneske, alltid realiseres gjennom det vi kan kalle et eller flere Verdi-Vesen. Dette eller disse vesen er bestemmende for hvordan vi har det som menneske (våre grunnstemninger). Grunnstemninger farger vår tilværelse. De uttrykker hvordan vi rent eksistensielt befinner oss med oss selv og våre medmennesker, dvs. utgjør vår befintlighet. Grunnstemningene (befintligheten) fargelegger både vår livskvalitet og vår lykke. De er eksistensielle og følelsesmessige avtrykk i oss, og representerer vårt egentlige selv i den livs- og arbeidssituasjon vi befinner oss i. Grunnstemningene våre er et derfor et slags samlet uttrykk for hvordan vi opplever vårt eget livsprosjekt på godt og vondt, eksempelvis hvordan vi opplever vårt eget selvnærver (hvordan vi har det med oss selv/hvordan det står til med vårt selv) og vårt tilstedevær i samvær med andre mennesker i den nære familie, i fritid og på jobb.

Verdi-Vesenet er det system av muligheter og begrensninger som påføres oss av strukturelle, kulturelle og sosiale forhold knyttet til utøvelse av roller i

våre uformelle sosiale fellesskap. Men det er også de muligheter og begrensninger knyttet til formelle organisatoriske betingelser og krav som er førende for hvordan vi forventes å være leder og bedrive ledelse eller løse arbeidsoppgavene som medarbeider og som et kollektiv av medarbeidere.

Gjennom protreptikk kan man avdekke hvorvidt våre **Verdi-Verdener**, de ulike **Verdi-Vesener** og/eller de faktiske **Verdi-I-Verk-Sett**-elser er uproblematisk for så vel lederpraksis som livsprosjekt.

21.2 Nærværs-protreptikken avdekker nærværs-ethoset i virksomheter og bedrifter

Nærværs-Ethos er alltid fundert på en felles **Verdi-Verden** som er våre personlige og/eller felles verdistrukturer. Ethos er også bygd opp av et virkningsfullt **Verdi-Vesen** eller det vi omtaler som organisering/strukturelle forhold, kultur, kutyme, rutiner, arbeidsinstrukser, planer, arbeidsformer og materiell m.m. I tillegg inkluderer det en etablert praksis for vår **Verdi-I-Verk-sett**-else, som omfatter både vår egen personlige selvverksettelse som leder, medarbeider og menneske, men også iverksettelsen av et funksjonsdyktig arbeidsfellesskap, realiseringen av mål og strategier i en organisasjon/virksomhet/bedrift eller simpelthen tilskikkelsen av vår egen sosiale og kulturelle identitet innenfor disse strukturene og utfoldelsesrommene for det skapende og samskapende.

Praktisk nærværs-protreptikk gjennomføres som samtaler med ordnede sekvenser av spørsmål. Det er gjennom de svar som man selv gir at man kan finne seg selv/forstå seg selv og sin verden på. Den verdiavdekkende samtalen om nærværet, nærværs-protreptikken, foregår systematisk med spørsmål og svar på fire sekvensielt ordnede tema (nærværets grunnleggende verdier og strukturer) - nemlig **ATKM**:

- **Det handler om å vite/forstå** eller hvordan nærværets viktige verdier blir gjort virkelige, derfor spør man på følgende måte Hva forstår man med begrepene; **A**nerkjennelse, **T**illit, **K**ommunikasjon (dialogisk/retorisk) og **M**edvirkning?

- **Å kunne** (det man faktisk kunne/kan og det man alltid allerede kunne/kan) – man spør; Hva er eller innebærer i praksis å være anerkjennende/motta anerkjennelse, å være tillitsvekkende/å være ærlig, bli betrodd, opptre gjensidig tillitsfullt, å være dialogisk versus retorisk, å være delaktig i noe samt tolerant inkluderende i de skapende og samskapende prosesser?
- **Å gjøre** (strukturelle muligheter og begrensninger i org/på stedet/i livet m.m.) – man spør; Hva er viktige betingelser for å kunne være anerkjennende/motta anerkjennelse, å være tillitsvekkende/å være ærlig, bli betrodd, opptre gjensidig tillitsfullt, være dialogisk, tolerant inkluderende og delaktig?
- **Å bli** (sjølkritisk utopisme) - å vite, å kunne og å gjøre er forutsetninger for å bli og å bygge gode betingelser for å bli. Vi spør hva kan jeg gjøre, eller hvordan må jeg handle og agere for å bli anerkjennende, tillitsvekkende, dialogisk og tolerant inkluderende, og hvilke endringer må gjennomføres i virksomhetens strukturer og ledelse slik at de beste gjennomføringsbetingelser etableres slik at både ledere og medarbeidere skal kunne bli anerkjennende, tillitsvekkende, dialogisk og tolerant inkluderende?

21.3 Å være kritisk-konstruktiv overfor seg selv og fellesskapet er nødvendig og vanskelig

Erkjennelse handler om å avdekke hva man faktisk vet, mener og forstår at eksempelvis anerkjennelse, tillit, kommunikasjon, medvirkning er, for å kunne være dette noe man forstår (anerkjennende/tillitsfull) slik at man handler (anerkjennende/ tillitsfullt) for å realisere dette noe, for det er først gjennom handling at man blir og bygger betingelser for å bli anerkjennende, tillitsvekkende, dialogisk og tolerant inkluderende.

Når man vet og forstår hva f. eks tillit er, da vet man hva det vil si å praktisere tillit (vekke tillit, bli tillitsvekkende, være tillitsfull og gjøre seg tilliten verdig) nemlig å kunne og å gjøre det man vet.

Men er det slik at man faktisk gjør det man vet og kan? Hvis nei, hvilke forhold i livet og på jobb er det som hindrer/tvinger oss eller får oss de å unnlate å gjøre det man vet og kan?

Gjennom slike spørsmål kan man ta sitt liv som menneske, medarbeider og leder opp til revisjon, ved å se om de verdier som man står for og kan praktisere, er de som kommer til uttrykk i vår selvverksettelse (man blir det man skaper) og verdensverksettelse (man skaper sin verden gjennom det man gjør)? Det innebærer enten at man må endre egen måte å være og handle på, eller faktisk er nødt til å endre de arbeidsbetingelser man virker under, eller kanskje slutte i jobb og starte på nytt et annet sted!

Vår protreptiske prosess følger fire sekvensielt ordnede sokratiske dialogformer som er blitt presentert tidligere, mens som vi gjentar på nytt i en annen setting og med annen betydning, noe som legitimerer denne gjentakelsen.

Det betyr at for hvert av de sentrale tema for nærværs-protreptikk, nemlig; anerkjennelse, tillit, kommunikasjon og medvirkning, gjennomføres de fire sokratiske dialogformer som vi tidligere har presentert:

1. *Dialogos Maieutikós* jordmorssamtale – forløsende dialog, terapi- eller bevisstgjøringssamtale, slik at vi blir i stand til å vite/forstå
2. *Dialogos Peirastikós* - utprøvende og utforskende samtale – en erkjennelsessituasjon hvor saklig innsikt, riktig forståelse og «den beste tenkning» er den eneste gyldige autoritet som en kooperativ, kunnskapsoppbyggende erfaringsanalyse, fundamentet for det å kunne.
3. *Dialogos Endeiktikós* - problematiserende dialog som påviser eller blottlegger problemer og motsigelser – som tilsvarer det Aristoteles kaller motsigelsens dialektiske resonnement - *sullogismòs dialektikòs antiphaseòs* – som produserer handlingsgrunnlaget, fundamentet for det å gjøre (skape).

4. *Dialogos Anatreptikós – Dialogos Diabolikós* – en indre omstyrtende eller oppløsende dialog som er immanent kritisk eller dekonstruerende ved at den avdekker indre og selvødeleggende motsigelser i ens selv-nær-vær eller til-stede-vær, som produserer selvtillivelsens verdigrunnlag, fundamentet for det å bli et erkjent og verdibevirkende og besørgende selv – et menneske med personlig og etisk integritet basert på verdier som gjøres levende og virkelige gjennom ord som handling.

Man kan altså si at dialog innebærer å meddele og forstå egen erfaring i lys av andres erfaringer for å skape ny erkjennelse om konsekvenser av egne handlinger og fordommer³⁸, slik at det dannes en ny basis for selv-nær-vær-ende erkjennelse (å vite hvem man er for å kjenne og forstå seg selv) og til-stede-vær-ende samvær mellom mennesker. Det handler å få være den man er og den man kan/kunne bli ved å skape det utopiske sammen med andre på egne premisser.

Summa summarium kan vi si at dialog handler om å være dialogisk på den ene siden og det å handle dialogisk på den annen. Dialog er derfor en forstående, forangående befriende, og avdekkende ontologisk struktur for et omsorgsfullt selv-nær-vær og til-stede-vær i verden³⁹. Dialog er derfor ikke bare det banale å snakke sammen, men en eksistensiell praksis for hvordan vi viser vårt selv-nær-vær og til-stede-vær gjennom *ordenes verdimeslige handlingskonsekvenser for oss selv som menneske, for våre medmennesker og verden som objektiv realitet*.

På gresk betyr protrepo «å vende mot», eller å «anspore til». Det er kunsten å vende mennesket mot forestillinger, tanker og handlinger, som er etterstrebbelsesverdige for det selv og fellesskapet, gjennom utøvelsen av de protreptiske prinsipper og de protreptiske fremgangsmåter og dialogformer, altså å skifte livsinnstilling gjennom en frimodig og fryktløs (parrhesiastisk)

³⁸ En fordom er ikke noe negativt, men er simpelthen nedfelt i vår sosiokulturelle bagasje som vi ikke kan springe fra, den følger oss som en skygge, men det viktige er å kjenne denne skygge og vite hva den skyggelegger.

³⁹ Dette kaller Sletterød (2009) for væren-nær-het i sin oppriktige og ærlige «Selv-het» – det å ha funnet seg selv, eller avdekket sitt egentlige selv og sine kreative kapasiteter.

selvkritikk av eget verdigrunnlag ved å stille følgende spørsmål; Hvilke verdier er det vi egentlig forholder oss til når vi forholder oss til oss selv? Hvordan kan vi forholde oss til det å forholde oss til oss selv? Eller kanskje bedre; Er de verdier som styrer meg de som burde styre meg i ord og handling? Hva innebærer et nei på dette spørsmålet mht hvordan jeg faktisk bør (må) endre meg i ord og handling for å bli den jeg egentlig vil være?

22. KRITISKE BETINGELSER FOR SKAPERKRAFTEN – EN PÅMINNELSE

Stikkordsmessig oppsummert hva som er kritiske betingelser for å utvikle konstruktiv lagånd i skapende arbeidsfellesskap og for å forløse og utvikle skaperkraften.

ATKM-L er en formel og huskeregel for kvalitetssikring av kritiske betingelser av skaperkraften i alle former for skapende arbeidsfellesskap, og består av følgende:

Anerkjennelse: Retten til det å være annerledes, viktigheten av annerledeshet, toleranse for annerledeshet evnen til å møte og forløse annerledeshet, evnen til ta i bruk mangfoldet som finnes i annerledesheten

Tillit: Mennesket er det man gjør og vårt innerste vesen avdekkes i hva vi gjør, hvordan vi gjør det og i det engasjement som kommer til syne når vi gjør det (ærlighet, oppriktighet, pålitelighet, fortrolighet)

Kommunikasjon: Språket er værens hus, eller kommer til uttrykk i det som sies, måten det sies på. To hovedmåter (a) dialogisk - forangående befriende, m.a.o. forløsende versus (b) retorisk - å være inngripende beherskende, dvs. maktsementerende. Politikken vesen (makten) er retorisk, mens det skapendes vesen (kraften) er dialogisk, fordi dialogen er en forutsetning for kreativitet og kreative prosesser og åpner mellom-rommet for sam-skaping.

Medvirkning: deltakelse og innflytelse, inkludering versus ekskludering, åpenhet versus lukkethet, demokratisk versus diktatorisk etc. Deltakelse er det viktigste av alt mht til å bygge skapende arbeidsfellesskap, men er ikke bare forutsetningen for konstruktiv lagånd der vi gjør hverandre gode og bedre, men er selve essensen i lagånd og det som skapes ved felles anstrengelser.

Lagånd: handler om å lære, leike, lage, lengte, lete, løse og lykkes i lag og som skapende og performativt fellesskap!

Et slikt fellesskap skaper friere og mer modig kreative, undrende og utprøvende medarbeidere og ledere, mennesker som er trygge på at alt det de gjør

enkeltvis er og blir oppfattet som innsats til felles beste, og alt som i fellesskap gjøres er til den enkeltes beste uten skjulte agendaer for noen elite.

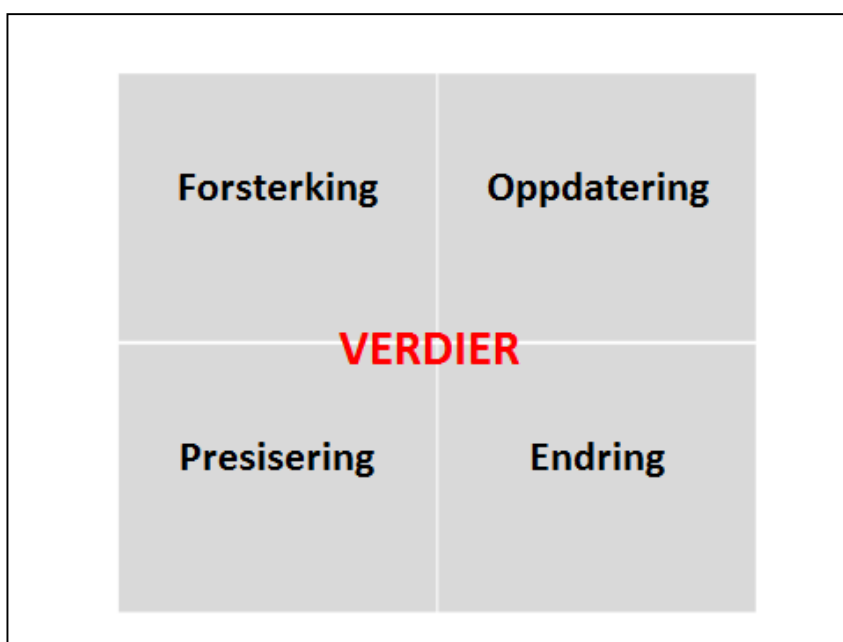
I et slikt fellesskap er motet en dyd, her etterspørres det å tørre å feile, å gjøre tabber, å ta risiko, å strekke seg, å prøve ut nye ting, å stille spørsmål ved vedtatte sannheter, å si det man mener, m.a.o. kort sagt å være annerledes eller simpelthen å være seg selv, den man er og på den måten som man kan skape best på.

For å utvikle et klokt skapende arbeidsfellesskap bør det jobbes på minst tre fronter samtidig, der kombinasjon av 1 og 2 i punktlista er den nye trenden, da ensidig fokus på pkt. 3 ikke fører frem, men ofte er en hemmer for en djerv kreativitet som forløser og utvikler skapergleden og skaperkraften i /til den enkelte og kollektivet.

1. Pedagogisk – oppdragende, opplærende og metodisk
2. Værensontologisk – egenutvikling for å bli anerkjennende, for å bli tillitsvekkende, i å være dialogisk (forangående befriende), til å være inkluderende, utvikles som lagspiller og individualist
3. Instrumentell – utvikle spilleregler, forskrifter, avtaler, instruksjoner, prosedyrer for beslutningstaking, rutiner for planlegging og internkontroll av arbeidsprosesser

22.1 Kollektiv protreptisk inspeksjon av nærværet

Det er viktig at toppledelse og mellomledelse sammen med de ansatte har et kontinuerlig protreptisk oppmerksomhet på de rådende verdiene i virksomheten. Følgende modell gir oss noen viktige hint i så måte.



Modell for vurdering av tiltak for klargjøring av det skapendes verdigrunnlag

Det er nødvendig for å se om eller i hvilken grad det er nødvendig å presisere, forsterke, oppdatere eller endre grunnlaget eller arbeidet med å realisere verdiene i forhold til både ledere og medarbeidere.

Utgangspunktet for å vurdere behovet for **presisering** er om det er ulik forståelse og praksis i forhold til viktige verdier blant menneskene i organisasjonen. Her er det viktig å tenke over at formuleringer med samme realinnhold, men med ulikt presisjonsnivå, kan gi forskjellige forståelser. For å sikre en felles erkjennelse må alle nøkkelbegrep være definerte og klargjorte slik at man er sikker på at alle legger den samme meningen i dem.

For **forsterking** må det foreligge en felles forståelse eller en forståelse hos ledelsen av at det er nødvendig å sette inn tiltak for å øke en ønsket atferd. Med **forsterking** mener vi at atferden øker i intensitet, hyppighet eller varighet. Vi kan dele inn i positiv og negativ **forsterkning**. Strengt tatt snakker vi om å øke sannsynligheten for gjentakelse, men for enkelthets skyld sier vi at atferden befester seg.

Oppdatering betyr at en ser på om det er nødvendig å ajourføre, supplere eller modernisere virksomhetens verdigrunnlag og/eller måten det arbeides for å forbedre praksis internt i organisasjonen eller i forhold til elevene.

Endring innebærer at en etter å ha gjennomført en nærværs-protreptikk ser at det er nødvendig med beslutninger om utvikling av nye verdier og/eller prinsipper, rutiner eller regler.

23. ERFARINGER FRA PRAKSIS



23.1 Noen refleksjoner og kreative innspill på veien

Mange medarbeidere i privat næringsliv og offentlig virksomhet sitter desillusjonert i sin mørke hule og mistrives, brenner ut og blir syke rett og slett fordi de ikke blir sett og verdsatt. De blir enten satt til arbeid de ikke kan og blir dermed ikke stimulert og utviklet i det de kan best. De finner rett og slett ikke sin plass i systemet. Dette kan skyldes uklare mål, uklare forventninger,

uklare roller og uklar identitet som skaper dessillusjon, depresjon, utbrenthet og likegyldighet.

Sitat; «All flid som ikke har et mål vil tørke inn og dø». William Shakespeare

Ja, men hvordan dyrker man frem flid, stimulerer til lojalitet og får medarbeiderne til å brenne for sitt arbeid og identifisere seg med sin arbeidsplass? Jo, det må rett og slett dyrkes frem en kultur – en stammekultur med krystallklare verdier eller moralske prinsipper. Et fellesskap med felles verdier vil alltid være enig om en felles reise og et omforent vandringsmønster i liv og arbeid.

Men lederen må være en karismatisk og ydmyk rollemodell på samme tid. Han må være den som går i spissen for å stikke kursen mot målet, men han må alltid slippe til speidere for å finne den beste veien frem mot målet.

Det er verdiene som gir oss tilhørighet, og det er fortellingene rundt leirbålet og dansen rundt totempælen som dramatiserer verdiene vi ønsker å leve opp til, ta opp i oss å være individuelt og sammen med andre. Det er gjennom denne felles «performance» at vi binder oss til hverandre, bygger sterke og gode bånd som gir oss den herlige følelsen av å være del av noe som er større enn oss selv. For selv om vi i økende grad vil være individualister, vil vi ikke være alene. Denne type verdifellesskap er tuftet på sterke og ærlige rollemodeller, gjensidig anerkjennelse, tillit, lojalitet, dialog og en sterk opplevelse av og tro på fellesskapet som tolerant og inkluderende. Mottoet er alltid; en for alle og alle for en!

Sitat; «Mennesket mangler ikke styrke, det mangler vilje». Victor Hugo

Kanskje har Viktor Hugo rett? Er det viljen eller er det motet det skorter på? Uansett handler det om disiplin, selvledelse og det å utfordre sin egen sikkerhets- og komfortsone for å skape/handle og ikke minst om måtene å være på. Det handler derfor om mestring på den ene siden, men også å overgå seg selv i det skapende mesterskapet, gjøre og realisere det man ikke trodde var mulig at man kunne gjøre.

Hvordan skal vi derfor mellomlederne øke medarbeidernes evne og positive opplevelse av mestring og belønne prestasjoner slik at det ansporer til å overgå seg selv neste gang uten at man fordekt utnytter medarbeideren og

hans skapende kapasiteter via fordekte og undertrykkende ledelsesstrategier? Hva må til for å til for å trigge talentet, begeistring, galskapen og lidenskapen?

Kanskje er det så enkelt som å forstå og stimulere viktige elementer som påvirker vår indre motivasjon til å skape. Da kreves det at mellomlederen, men også toppledelsen aktivt og uavbrutt anerkjenner og etterspør;

1. Det som man er absolutt best til eller har kompetanse på, erfaring med og ferdigheter i
2. Det som man brenner absolutt mest for å kunne gjøre eller måter å bruke seg selv på eller bli tatt i bruk på, dvs. trigge skapergleden
3. Hvilke betingelser som må være tilstede for at man skal bli best mulig i sitt personlige skapende og det samskapende med andre
4. Djervhet og viljen til å ta sjanser i det skapende dvs. utvikle skapermotet
5. Tro, håp og drømmer om å gjøre det umulig mulig, dvs. overgå seg selv i det skapende mesterskapet
6. Bluesen (verdiene) i det skapende og det skapende i bluesen (verdiene).

Sammen trigger dette medarbeiderens indre ressurs-motor fordi det utvikler skapermotet og forløser skapergleden.

«*Greatness*» er ikke et utslag av tilfeldigheter, men et spørsmål om bevisste valg og disiplin for gjennomføring, eller på godt norsk – «*Performance*». Det er utrolig hva et menneske kan utrette dersom målet er tydelig og interessant nok, eller at noen evner å trigge vår lidenskap, eller dersom vi havner i en trussel- eller krisesituasjon.

De fleste mennesker har en tendens mot å holde på det trygge og vante og dermed ha en innebygd motstand mot endringer. Dette betyr i praksis at vi setter en tett sikkerhetssone for vårt eget Skapermot og dermed også Skaperevne. Rune husket plutselig en av de få gangene han som leder hadde fått dette billedlig forklart i et kurs i det å utfordre sin egen sikkerhetssone.

Kursholderen kom i kurslokalet med en planke som var 6 cm tykk, 12 cm bred og 10 meter lang og ba oss alle reise seg for å balansere over denne planken.

Vi tenkte vel alle at dette var et ledd i det å riste løs kroppen og bevege litt på beina. Etter at alle enkelt og greit hadde forsert denne planken, ba han oss visuelt legge planke over en 10 meter sprekk i en fjellside som var 100 meter dyp. Han spurte så hvor mange av oss som da ville balansere over planken. Selvsagt så trakk de fleste seg når de så risikoen for å falle 100 meter ned. Kursholderen tegnet så det siste bildet om at det på andre siden av denne sprekken var en morder i ferd med å dytte din sønn eller datter over kanten og spurte hva vi da ville gjøre. Alle deltakerne var da enige om at trusselfildet hadde flyttet seg og det å redde sønnen eller datteren var viktigere enn risikoen for å falle ned i sprekken. Den gode moralen i dette er at dersom målet er tydelig og interessant nok så overskygger dette risikoen for å mislykkes.

Det interessante med dette er at mange mennesker sier – til tross for at de dveler ved det trygge og vante – at de jobber best under press. Men, da snakker vi om positivt press, det presset som trigger lidenskapen, galskapen og den indre ressursmotor. Her ligger sannsynligvis også mye av nøkkelen til et godt lederskap. Et godt lederskap er å skape dialogisk kommunikasjon mellom mennesker. God dialogisk kommunikasjon skaper god forståelse, god forståelse skaper større toleranse og toleranse skaper trygghet og identitet. Med disse tingene på plass så er man godt på vei mot det å skape det som et verdibasert fellesskap.

For å lykkes må man dyrke og mane frem det magiske limet og inspirasjonen som gjør at mennesker og medarbeidere føler at de hører til, har sin identitet godt plantet i felles symboler og ritualer i bedriften. Men også at man før man kommer så langt, må gjøre en smertefull erkjennelse at jobben i de fleste bedrifter og organisasjoner i utgangspunktet er kjedelig og det kniper med arbeidsgleden. Det er fullt av systemer og strukturer som f. eks halvårsbudsjetter, medarbeiderhåndbøker, HMS, designmanualer, strategiplaner, jobb – og arbeidsinstrukser og en mengde rutinebeskrivelser. Slikt skaper vel ikke glede fordi gleden er å føle frihet under ansvar, ikke ansvar under ufrihet og jernskodd hel.

Å bygge en sterkt verdibasert fellesskap er å utvikle friheten og samtidig utvikle lojaliteten for det ansvar en slik frihet gir. Man kan instruere, kontrollere

og overvåke folk til veldig mye, men ikke til å lykkes i å overgå seg selv i det skapende mesterskapet eller til å føle glede i jobben.

Rune tenkte tilbake på starten som selger i finskeide Salora i 1990. Ett år etter ble Salora kjøpt av Nokia og han husket at det en høstdag i 1991 kom en kar med en stakkato svensk aksent på besøk og sa; «*Nokia skal bli ett av dom 3 største TV-merken innom utgangen av 1994 og et av verdens sterkaste varumerken innan utgangen av 1996*». Karen het Jorma Ollila⁴⁰ og resten er historie. Ollila sa også: «*Vi skal satsa på jer, den humana kapitalen. Ni ska vara vårans res-guides «to connect all people*».

Men hvorfor trodde vi på ham? Jo, fordi Visjonen - «Connecting People» - den sier jo alt. Så var det også den «gode historien», finsk SISU, Vinterkrigen, Arja Saionmaa's lidenskap, Matti Nykänen's galskap, Fjernsynsteater, identitet, lojalitet, tillit, alt virket bunnsolid og troverdig!

Rune ble i Nokia i 10 år. Man slutter jo ikke i et selskap som klart og tydelig sier at nettopp du er viktig for suksess – et skoleeksempel på god en bedriftskultur med verdier som blir gjort virkelig i det som sies og gjøres og som trigger vår indre motivasjon og ressursmotor

Å skape en god bedriftskultur fordrer utvikling av et sett felles verdier, holdninger, meninger eller overbevisninger, som en gruppe mennesker ikke bare deler, med gjør virkelige og levende gjennom hvordan de oppfører seg mot hverandre, hvordan ting vurderes og gjøres, hvilke spørsmål som er viktige og hvilke svar som aksepteres. Men en kultur kan verken besluttet av eller påtvinges fra toppledelsen og tres nedover hodet på medarbeiderne, det er noe som må bygges og vedlikeholdes i den daglige samhandlingen mellom medarbeidere og ledere, det er egentlig noe man gjør seg fortjent til via det språk, de tanker og handlinger man etterstreber og tolererer.

Ollila var som nevnt tidlig opptatt av den humane kapitalen. I den moderne verden – vel 20 år etter Ollila's inntreden i Nokia – har dette begrepet i beste fall blitt populistisk, i verste fall en klisjé. Det er dog en kjensgjerning at i den elektroniske verden hvor produkter, tjenester, priser og innhold blir mer og

⁴⁰ Jevnfør Nordström og Ridderstråle; Funky Business.

mer globaliserte, så blir den stedbundne skapende arbeidsfellesskap stadig mer betydningsfulle for konkurransekraft, verdiskaping og suksess på bunnlinjen. Det er altså en verdibasert og sosial X-faktor i verdikjeden som er nøkkelen til suksess. Derfor aktualiseres fenomenet lojalitet⁴¹ til virksomhetens verdier og nærværs-ethos for de skapende og samskapende prosesser som gjør verdien virkelige og levende i det daglige.

De fleste norske næringslivsledere har gitt opp å skape lojalitet. «Dagens medarbeidere er grunnleggende illojale,» sier de. «De unge og ettertraktede blir et år eller to hvert sted, så flytter de videre. Den eneste måten å beholde dem på, er å tilby dem aksjeopsjoner.» Slik blottlegger de for all verden at de ikke vet hva ekte lojalitet er, ettersom den slags ikke kan kjøpes.

⁴¹ Se Kirkeby sin bok; *Loyalitet – utfordringen til ledere og medarbeidere* (2002).

**DEL X: FILOSOFISK
ETTERORD**

24. Blues er nøglen til Mellom-Landia og bluesbandet beboer skaberkraften



Ad hoc jam session med Ole Fogh Kirkeby på fiolin i Fredriksberg Have

Innledningsvis er der gjort rede for de årsager som denne bogs forfattere - og det er i langt overvejende grad Niels Arvid Sletterød og Rune Myhren - har til netop at fokusere på blues og (blues)bandet som nøglen til den virkelighed, som er mellemlederens i de nordiske industri- og velfærdssamfund. Begrundelsen ligger i de tre grundindstillinger skabermød, skaberglæde og skaberkraft. Et efterskrift kan derfor hurtigt vise sig som overflødig, især da de to lige nævnte forfattere selv er drevne og virtuose udøvere af netop, blues, og formår at lade deres erfaringer med kunsten suges op af ordene.

Teoriens egen sult efter begreber og subtile sammenhænge, en sult der langt overgår den, som de menneskers føler, der deler den, skulle være tilfredsstillet, hvad angår mellemlederen som fænomen. Tilbage står den

poetiske kapacitet, der er en bastard af beredvillighed og vilje, og som alle bastarder et produkt af det begær, der opstår på rejsen. Ordet «bastard» er fra gammelt fransk og har sikkert oprindelsen «fils de bast», en paksaddelsøn», da det betyder en adelsmands anerkendte barn med en kvinde, der ikke er hans hustru, og som blev avlet på rejser, hvor sådanne sadler af bast blev brugt som leje.

I rejsen dvæler en sendelse, og ordet «at sende», hvis protoindoeuropæiske form er «*sent-», «at få retning mod», «at gå», «at sende», har de betydningsfulde kognater «sind» «sinde», «sanse» og «sans» på dansk, «Sinn» på tysk, og «sentire» og «sensus» på latin og dermed «sense» og «sensitivity» på engelsk. De to rejsekammerater tanke og følelse er klædt i henholdsvis meningens og betydningens klædedragt. Enhver blues er en rejse sammen med disse to og dens mål er mørket. For i blues'ens verden ligger et tykt lag af is, og den, der er faldet igennem må vide, at vågen er sort.

Og endnu et billedet fra vandets verden: I bluesen viser sindets hvalryg en flig af sig selv, når den bryder overfladen i det fjerne, og vi ser, at den er sortblå.

I Platons univers dukker bastarden op igen. Ikke som den uægte søn, der udtrykker sin længsel efter det land, der rettelig tilhører ham i kraft af hans oprindelse, efter sin arvelod, ikke de sortes længsel efter det kontinent, som de blev voldført fra, men ethvert menneskes længsel efter at vide sandheden om hvem det er. Den sandhed, der kun kan findes i mellemlandet, landet der viser sig mellem flod og ebbe, mellem fænomenernes overvældende rigdom, der dog kun er fantasmer, simulacra'er, billeder af billeder af billeder, og den sandhed om dem, som altid trækker sig tilbage ikke blot bag sansningens, men også bag erkendelsens horisont, ud, hvor ingen kan bunde, ned til koralrevne, de underjordiske huler og se sunkne skibes verden, til «to kata tauta eidos échon», «ideernes selvidentiske virkelighed».

Mellemlandet kalder Platon ved en kvindes navn, Chora. Det er den hvileløse rejses sted, det sporløses sted, en verdensbund hvis figurer tidevandet atter og atter glatter ud, thi Chora kan hverken forstås ved sansningen af fænomenverdenen eller gennem abstraktionen, hun kan kun «forstås ved hjælp af ikke-sansning»: «kan gribes gennem en slags bastard tænkning», «hapton logismo tini nótho»: («nóthos» betyder «uægte» som en illegitim

søn, altså en bastard, og «falsk, usand, urigtig», og «logismo» kommer af «logos»),» og Platon fortsætter at denne tænkning knap nok er genstand for tro/anelse/fornemmelse («pistis»).

«For når vi erfarer således (er i chora), så er vi som i en forsvindende drøm, ... (og) så er vi ude af stand til, selv når vi vågner op, at identificere den ægte substans, der selv ikke sover, fordi vi befinder os i søvne ...» (Platon; Timaios, 51A – 52B)

Men hvad er en blues andet end en reportage fra denne drøm, fra stadiet, hvor man ukueligt bliver stående og ikke tager skridtet ind i tankens rige ind i den «præcise, logiske tænkning» (akribéis alethes logos)?

Blues-sangeren må gå ind i mørket, fordi blues er en beretning fra mørket om lyset. Det er morsesignaler fra vadehavet, inden floden atter kommer, nødblus fra den sorte, rasende, endeløse hav. Men blues er også stemmerne fra dem, der ikke ophøjer sig selv, fra nomaderne, vagabonderne, håndværkerne på valsen, de farende svende, de roller som kun få mellemledere kan frigøre sig fra. Dermed kan de ophøjes til det mørke, der omgiver os, universets mørke, og blive et kosmotheoros, det som fysikeren Huygens gav som titel på sin posthumt udgivne bog om bl.a. liv i universet, «et guddommeligt blik udefra».

20de juni 2015 skrev BBC:

“The Earth has entered a new period of extinction, a study by three US universities has concluded, and humans could be among the first casualties. The report, led by the universities of Stanford, Princeton and Berkeley, said vertebrates were disappearing at a rate 114 times faster than normal. The findings echo those in a report published by Duke University last year. One of the new study’s authors said: «We are now entering the sixth great mass extinction event.» The last such event was 65 million years ago, when dinosaurs were wiped out, in all likelihood by a large meteor hitting Earth. «If it is allowed to continue, life would take many millions of years to recover and our species itself would likely disappear early on, said the lead author, Gerardo Ceballos.»

På ICC's møde i begyndelsen af juni fremhævede man hensynet til miljøet – nye toner fra erhvervslivet. Memorandummet fra sidste års G7 møde begynder at advare om «resiliens» generelt og om den globale uretfærdighed ved fordelingen af bæredygtighedens byrder. Bidraget fra dette års G7 møde måned vil være meget skarpere.

Vi er ved at gå under. Der kommer kun flod, ingen ebbe længere. Kun mørke ikke lys – og dog. For ordet «blue» på engelsk kommer af protoindoeuropæisk «bhel-», der betyder «at skinne, lyne». Denne rod går sine egne veje for den giver «flavus», «gul» på latin, på gammel spansk «blavo», «gullig-grå», på græsk «phalos», «hvid», på oldnordisk «blodunderløben», slagsmærkernes sortblå farve. Fra tyske til skandinaviske dialekter varierer betydningen af «blue» fra gul til begsort.

Som vi har jagtet mellemlederens og hans og hendes tilholdssteder, må vi jage betydningen af dette lysende mørke. Rejsen må begynde hvert øjeblik. «Fordi der skal kunne findes begyndelse, blev mennesket skabt», skrev Skt. Augustin; og som en bog må begynde med en tanke, må den slutte med et bluespoem om smærten og glæden i form af håb, lengsel og drømmer.

The Shadow

Ole Fogh Kirkeby

I woke up in the morning

And I finally sensed through the mist of my lies

What I could not admit to have seen for so long

The shadow that grows in your eyes

I walked into the shadow

There was no regret, no anger, no hate

What else could I do who had known for so long?

But to hope for shadow as shade?

I went into the shadow

Stalked away into your glance as a blind

A man from the desert in search of shelter

In the soft shadowland of your mind

I sought in the shadow

I sought in the mountains, the plane

Leave I did everything behind

But my years, my hope and my pain

*I found the shade in the shadow
I dwelled at a sea with no shore
And I found a serene darkness
Deeper than darkness, an abyss, no door*

*And I sat down by the abyss
By the bottomless dark in your heart
From the shadow and shade of your darkness
I shall never and ever depart
I shall stay by the abyss
Come my love, hold me tight
Every word has its own sun
Let us wait, let us wait, for the light*

REFERANSER

Dette er en alfabetisk ordnet liste som inneholder litteratur som bokens perspektiver og innhold enten er inspirert av eller bygger direkte på.

Daniel Belgrad (1998): *The Culture of spontaneity. Improvisation and the Arts in Postwar America*. The University of Chicago Press. Chicago and London.

Paul F. Berliner (1994): *Thinking in Jazz: The Infinite Art of Improvisation*. The University of Chicago Press. Chicago and London.

Espen Carlsson & Niels Arvid Sletterød (2010): *En utforskende teoretisering av virkemiddelet nettverksemprenør i VRI Trøndelag*. Forskning i Trøndelag (red. Morten Stene). Tapir Akademiske Forlag 2010: (121-144).

Caruth, Cathy (1996): *Unclaimed Experience: Trauma, Narrative and History*. The John Hopkins University Press. USA.

Claussen, Tor (2000): *Bedriftsutvikling, arbeidsmiljø og filosofi*. Dr. Philos avhandling i filosofi ved UiB. Unipub Forlag.

Kamoche Pina E Cunha & Vieira Da Cunha (2002): *Organizational improvisation*. Routledge: New York

Darsø, Lotte (2002): *Innovation in the making*. Forlaget Samfundslitteratur. Danmark.

Grøgaard, Stian (2013): *En forsvunnet storhet*. I Agora. Journal for Metafysisk spekulasjon, nr. 1-2, (2013): Blues. (187-217).

Erik Hobsbawm (Francis Newton) (1989/2013): *Om blues*. I Agora. Journal for Metafysisk spekulasjon, nr. 1-2, (2013): Blues (265-278). Oversatt av Dag Olav Rønning.

Kirkeby, Ole Fogh (1994): *Verden, ord og tanke. Sprogfilosofi og fænomenologi*. Handelshøjskolens Forlag. CBS. København.

Kirkeby, Ole Fogh (1998): *Ledelsesfilosofi. Et radikalt normativt perspektiv*. Forlaget Samfundslitteratur. Frederiksberg.

- Kirkeby, Ole Fogh (2001): *Organisationsfilosofi – en studie i liminalitet*. Samfundslitteratur. Frederiksberg.
- Kirkeby, Ole Fogh (2002): *Lojalitet – udfordringen til ledere og medarbejdere*. Samfundslitteratur. Frederiksberg.
- Kirkeby, Ole Fogh (2004): *Det nye Lederskab. Børsens*. Forlag. København.
- Kirkeby, Ole Fogh (2006): *Begivehedsledelse og handlekraft*. Børsens Forlag. København.
- Lassen, Tommy Kjær (2013): *Egentlig selvledelse*. (PhD-afhandling), CBS/LPF. Danmark
- Løgstrup, K. E. (1956/1991): *Den etiske fordring*. Norsk utgave 1999. Cappelen. Norge.
- Nager, Larry (2015): Albert King. Blues Music Magazine (volume 7, 19-21). Mojo Wax Media, Inc. USA.
- Nordström K. A. & Ridderstråle, J. (2001): *Funky Business. Med talent danser kapitalen*. Universitetsforlaget.
- Sawyer, R. Keith (2003): *Group Creativity – Music, Theater, Collaboration*. Routledge. New York and London
- Sawyer, R. Keith (2012): *The Science of Innovation – Explaining Creativity*. OUP USA.
- Schechner, Richard (2006): *Performance Theory*. Routledge Classics. London and New York.
- Sletterød, N.A., A. Sønstebo & E. Solli (1996): *Fravær og nærvær – to sider av same sak?* Evaluering av Lønnsomt Nærvær. NTF-rapport 1996:11. Nord-Trøndelagsforskning. Steinkjer.
- Sletterød, Niels Arvid (1997): *Teoretiske og metodiske perspektiv på mobilisering*. NTF-rapport 1997:4. Steinkjer. Nord-Trøndelagsforskning.
- Sletterød, Niels Arvid & Roald Lysø (2000): *Kvalitet på nærvær. Virksomhetsutvikling og arbeidsmiljøforbedring - et spørsmål om kultur og dialog?* NTF-rapport 2000:1. Steinkjer. Nord-Trøndelagsforskning.

Sletterød, Niels Arvid (2005): *Kritiske betingelser for menneskelig kreativitet og nyskaping*. I Kunnskapsbasert praksis – et knippe nordtrøndersk forskning (91–104). (Red. Morten Stene). Sekretariatet for Forskningsdagene 2005 i Nord-Trøndelag. HiNT. Steinkjer.

Sletterød, Niels Arvid (2006): *Prosjektet Framtidsbåten – et skapende arbeidsfellesskap med kreative næringer som last og destinasjon*. I Kunnskap til begjær – et utvalg nordtrøndersk forskning (121–135). (Red. Morten Stene). Sekretariatet for Forskningsdagene 2006 i Nord-Trøndelag. HiNT. Steinkjer.

Sletterød, Niels Arvid (2007): *Den kreative reisen og skipet som symbol på det skapende*. I Kunnskap i bruk – nordtrøndersk forskning i utvalg 50-58). (Red. Morten Stene). Sekretariatet for Forskningsdagene 2006 i Nord-Trøndelag. HiNT. Steinkjer.

Sletterød, Niels Arvid & Ole Fogh Kirkeby (2007): *Innovasjonens tre S'er, Skapermot, Skaperkraft og Skaperglede, betinger begivenhets-, nærværs- og tidsledelse*. CBS. Institutt for politikk, ledelse og filosofi. WP-serien.

Sletterød, Niels Arvid (2007): *Framtidsbåten - med kreative næringer som last og destinasjon*. En antologi over kunst- og kulturbasert næringsutvikling, kreative møteplasser og skapende arbeidsfellesskap. Notat 2007:3. TFoU.

Sletterød, Niels Arvid (2009): *Det Skapende Menneske*. Anthropos Ergazesthai. Utlekking av Geneseins ontologi & Parousias ontologi. Dr. Philos avhandling i filosofi. CBS/TFoU. 2009/2012,

Sletterød, Niels Arvid (2010): *Skapermot. Skaperglede. Skaperkraft*. I Kunsten og Livsrommet. Tekster fra det første «Weidemann-seminaret» på Steinkjer. Jakob Weidemann Minnestipend. Redaksjon Stipendstyret i Steinkjer 2010:(23-31).

Sletterød, Niels Arvid (2011): *Skapermotet og skapergleden er skaperkraftens betingelser*. Forskning Trøndelag (Red. Morten Stene & Einar Marnburg). Tapir Akademiske Forlag 2010:(199-223).

- Sletterød, Niels Arvid & Espen Carlsson (2013): *Nettverksentreprenørskap i VRI Trøndelag*. Utforskning av viktige betingelser og variasjoner i praksis. Forskning i Trøndelag (red. Morten Stene). Tapir Akademiske Forlag 2013:(143-174).
- Tipaldi, Art (2002): *Children of the blues. Musicians Shaping a New Blues Tradition*. Backbeat Books. San Francisco.
- Uggla, Bengt Kristensson (2012): *Gränspassager. Bildning i tolkningens tid*. Santérus Forlag.
- Åslund, Arnfinn (2013): *Bluesen og dens lyrikk: Charley Patton og Charlie McCoy*. I Agora. Journal for Metafysisk spekulasjon, nr. 1-2: Blues. (5-34).