

Forskning og utvikling i kulturskolefeltet

IRIS – den doble regnbuen

Elin Angelo, Anders Rønningen og Rut Jorunn
Rønning (red.)



KAPITTEL 3

Ledelse i kunst - kunst i ledelse: en artist talk med Wolfgang Plagge

Erlend Dehlin og Pia Skog Hagerup | Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap, Institutt for lærerutdanning, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet - NTNU

Abstract

This chapter investigates how the arts may be used as an interpretative lens to inform and expand our conceptions of leadership. Our aim is to make a contribution to the rapidly expanding field of research where the arts are linked to leadership, not by instrumentally crafting particular traits of the arts into leadership devices, but as an attempt to understand complex and understated aspects of leadership as a practical phenomenon. We have conducted a semi-structured interview in the form of an artist talk with renowned Norwegian artist and scholar Wolfgang Plagge, who is engaged as a leader in the IRIS-project. In our conversation with Plagge we have focused on his experiences as an artist performing leadership activities, as well as elaborating on the nature of leadership in general. The empirical analysis has in combination with relevant theory

on the arts and leadership generated five dimensions of the arts as whole, which transcends the variety of contemporary and historical particularities of different forms of arts, and which we suggest may be fruitful to expand our knowledge of leadership practice. Our construed dimensions are: process, interaction, intentional creation, unpredictability and non-dualism.

Innledning

Dette kapitlet går nærmere inn på sammenhengen mellom kunst og ledelse, en sammenheng som de siste 20 årene er blitt diskutert og problematisert blant en rekke forskere som undersøker ledelsesteori og ledelsespraksiser (Adler, 2008; Barry og Meisiek, 2010; Irgens, 2012; Ladkin og Taylor, 2010; Mintzberg, 2009; Taylor, 2012). Vi ønsker å belyse kunst som begrep når målet er å utvikle perspektiver på ledelse som fenomen, ved at kunstbegrepet aktiveres utenfor det vi kan beskrive som tradisjonelle kunstpraksiser som eksempelvis billedkunst. Vår analyse bygger på en *artist talk* med komponist, musiker og leder Wolfgang Plagge¹; en reflekterende, semistrukturert samtale hvor Plagges erfaringer som kunstner i en lederrolle problematiseres. Vår artist talk med Plagge har generert relevante data som har bidratt til å avgrense teori. Funn fra analysen har utdypet koblingen kunst og ledelse som sammensatt fagområde og bidratt til å utvikle nye perspektiver på fagområdet ledelse. Kapitlet strukturerer en diskusjon rundt følgende fem dimensjoner av kunst i ledelse:

- prosess
- samhandling

1 Wolfgang Plagge (f. 1960). I IRIS-prosjektet er Plagge kunstnerisk leder for delprosjektet Vestfold/Grenland med fokus på faglig fordypning og talentutvikling av musikelever i Kulturskolene. (<http://iris.skul.no/>).

- intensjonell skaping
- uforutsigbarhet
- ikke-dualisme

Dimensjonene føyer seg inn i et voksende teorifelt om kunst og ledelse, og vi fremsetter dem som frempek mot komplekse og underkommuniserte perspektiver på ledelse som fenomen.

Metodisk innramming

I dette kapitlet er metodisk tilnærming valgt for å betrakte Plagge som forskningsdeltager og erfaringsdeler basert på hans leder- og kunstpraksis. Vår kvalitative tilnærming er gjennomført som en utforskende samtale med fokus på hvilke *perspektiver* som kan avdekkes når kunst introduseres som et relevant begrep for ledelse knyttet til virksomheter utenfor kunstfaglige praksiser. I denne tilnærmingen har vi benyttet samtalekonseptet «artist talk», som i grunnform bygger videre på det kvalitativt etablerte forskningsintervjuet (Fontana og Frey, 1994; Kvale og Brinkmann, 2011; Silverman, 2013), og som er sammenlignbart med begrepet *cogenerative dialogue*, drøftet av Roth og Tobin (2004b).

Artist talk kan beskrives som en samtale og formidlingsform som ofte benyttes i kunstfagbaserte formidlingssituasjoner. Artist talks har blitt stadig mer utbredt som formidlingsform knyttet til den utvidede kunstformidlingen i gallerier og museer. I forlengelsen av *masterclass* (se f.eks. Haddon, (2014)), hvor utøvere kan lære gjennom direkte observasjon av sine mestere, innbyr artist talks til en meta-refleksjon over kunstnerisk virke, hvor kunstner og kunstkonsert, kunstner og kurator, eller kunstner og kunstner, reflekterer over eksempelvis en utstilling, fremføring, praksis eller teknikk foran et publikum eller kamera. Som grunnlag for dette kapitlet understrekes vår egen medvirkning i artist talk-konseptet, ved at vi går inn i samtalekonseptet med egne erfaringer som forskere, ledere

og kunstnere. Denne koblingen kan karakteriseres ved at samtalen preges av et omforent begrepsapparat, kjente referanserammer og overbyggende kunstnerisk kunnskapstilfang, som kan bidra til å løfte frem momenter, forhold eller nyanser som ellers kunne blitt utelatt dersom samtalen hadde blitt gjennomført mellom deltakere fra utenforstående eller ukjente praksis- og kunnskapsfelt.

I samtaleformen artist talk som metodisk verktøy, involveres Plagge som kritisk og medskapende forskningsdeltager (Denzin og Lincoln, 2011; Roth og Tobin, 2004a). Det kontrakritiske aspektet forsterkes ved at forskerens deltagelse omhandler kunstneriske aspekter så vel som ledelsesaspekter. Plagge utfordrer med kunnskap og erfaring det som i løpet av datagenereringen kan beskrives som forskernes bias eller forforståelser (Toma, 2000). Tilsvarende såkalte eliteintervjuer (se f.eks. (Mikecz, 2012)), tilfører Plagge gjennom sin posisjon og sitt sammensatte kunnskaps- og erfaringsgrunnlag vår analyse troverdige og relevante refleksjoner rettet mot koblingen kunst og ledelse, samt underbygger retning og troverdighet til vårt utvalg av teori, tolkning og refleksive argumentasjon (Alvesson og Sköldberg, 2008).

En metodisk posisjon som beskrevet ovenfor kan benyttes for å utfordre kartesianske skiller (Descartes, 2006) mellom empiri og abstraksjon, forsker og forskningsobjekt, praksis og teori i tradisjonelle forskningsdesign, med risiko for at forskeren stiller seg utenfor empirien i håp om økt nøytralitet, distanse og objektivitet.

For å etablere et troverdig datagrunnlag har vi benyttet lyd og levende bilder, hvor vi etterstreber et rikt og nyansert datagrunnlag med rom for nyanserende mimikk og gestikulering (Tjora, 2013).

Vår artist talk ble gjennomført med Plagge og en av forfatterne, deretter gjennomgått av den andre forfatteren for kritisk å undersøke datagrunnlaget. Begge forfatterne har analyserte datamaterialet, hver for seg, deretter prosessuelt og kollektivt frem mot et sett av relevante funn. Denne prosessen kan betegnes som hermeneutisk

ved at vi som forskere vekselvis har speilet data mot teori og egne erfaringer, helt fra den initiale forberedelsen av vår artist talk, via analyse frem til ferdig behandlede og kategoriserte data (Creswell, 2013; Creswell og Miller, 2000). Utvalg av teoretisk rammeverk ble utviklet parallelt med det analytiske arbeidet.

Kunst og ledelse

Kunst har i senere tid fremstått som en betydelig tematikk innen ledelsesteori. Enkelte forskere frykter imidlertid at kunst kan reduseres til nok en trend, på linje med andre ledelsesmetoder og oppskrifter, som uten særlig problematisering kan anvendes normativt og instrumentelt (Barry, 2008; Darsø, 2004). Før vi går nærmere inn på kunst i forbindelse med ledelsesforskning, ser vi det som hensiktsmessig å belyse begrepet kunst. Vi vil understreke at kunst er et komplekst begrep, som gjenspeiler ulike tolkninger, verdier, forståelser og perspektiver, slik at det fordres varsomhet og kontekstualisering når begrepet aktiveres for utvikle ledelse som praksis og fenomen. I kapitlets siste del argumenterer vi for at det er gjennom kunstens kompleksitet at relasjonen med ledelse blir troverdig. En relasjon som kan kjennetegnes av mangel på klarhet, stringens og forutsigbarhet når kunst og ledelse relateres til empiri.

Kunstabegrepet

Begrepsavklaringene i denne teksten rettes mot datagrunnlaget, ledelse og kunst slik begrepene aktualiseres i tekstens teoritilfang. Vår hensikt er ikke å konkretisere en mest mulig entydig definisjon av kunst. Diskursen om hva kunst er eller ikke er, verdsettes derimot som et mangfoldiggjørende utgangspunkt. Vi avviser derfor en analytisk tilnærming til kunstabegrepet i betydningen deskriptiv demarkasjon (hva er kunst, hva er ikke kunst) eller normativ demarkasjon (hva er god kunst, hva er dårlig kunst). Vår hensikt er

å belyse aspekter knyttet til kunstbegrepet som vi mener har relevans for å forstå ledelsespraksis, og i et wittgensteiniansk perspektiv anerkjenner vi at en slik ambisjon inkorporerer tvetydighet i søken etter et budskap (Wittgenstein, 1997).

Flere teoretikere har hevdet at vår tids bruk av kunstbegrepet ikke kan være stort eldre enn cirka 250 år, et begrep splittet i to retninger som henholdsvis kunst og håndverk (Eco, 1986; Shiner, 2001, s. 10). Kristeller (1951, 1990), omtalte denne todelingen av kunst som *det store skillet*. Han argumenterte at splittingen kunst/håndverk førte til at kunst ikke lenger ble forstått som helhetlig og sammensatt, slik betydningen av den greske senantikkenes τέχνη (*tekne*) og det latinske *ars* kan tolkes. Ifølge Kristellers tolkning med henvisning til gresk senantikk, omfattet både *tekne* og *ars* alle aspekter av det vi i dag kan sortere som kunst eller håndverk.

I dette kapitlet tilnærmer vi oss kunst slik kunst ble beskrevet før *det store skillet*, hvor kunst omfattet den skapende tanke og skapende hånd, hvor idé og handling ble forstått som gjensidig konstitutive forhold. Kunst i denne teksten kan derfor forstås som menneskets grunnleggende biologiske evne til kunstnerisk og skapende aktivitet (Dissanayake, 1995).

Sammenhengen kunst og ledelse

Ifølge Barry (2008) har fagområdene ledelse og organisasjon måttet forholde seg til en rekke perspektiver og trender som har bidratt til å påvirke forskningsfeltet. Innflytelse har kommet fra så vel positivistiske, diskursive, kritiske som postmoderne og post-postmoderne felt. Barry skriver videre at feltet nå står ovenfor enda en ny trend – den kunstneriske (2008, s. 31). Kunst er i flere teoretiske sammenhenger blitt aktualisert og eksemplifisert som en bredspektret metodologisk tilnærming, og som del av ulike forskningsdesign, gjerne benevnt som art-based methods (ABM) eller art-based research-design (Barone og Eisner, 2012; Jagodzinski og

Wallin, 2013). ABM omfatter også kunst som intervensjonsstrategi i eksempelvis teamutvikling eller utviklingsarbeid (Darsø, 2004; Katz-Buonincontro og Phillips, 2011; Mack, 2013; Sutherland, 2013). I tillegg finnes en tredje retning hvor kunst trekkes inn som undersøkende perspektiv eller teori når konteksten er ledelse. Det er mot denne siste retningen, som vi velger å benevne som art-based leadership eller ABL, vi orienterer denne teksten.

Wennes (2009) er kritisk til hvorvidt kunst alene kan innfri jakten på det nye, innovative og forløsende, ved å vise til at en slik jakt også er problematisk i de tradisjonelle kunstfagmiljøene. Barry og Meisiek (2010) trekker på liknende vis opp utfordringer knyttet til kunstbegrepets inntreden i ledelse ved å etterspørre en klarere tydeliggjøring av begrepene kunst og håndverk, og etterspør tydeliggjøring som kan bidra til hensiktsmessig styrking av begge. Barry og Meisiek understreker at både ledere og forskere innen ledelse bør gjøre seg kjent med den kontemporære kunstdiskursen, og at dette ansvaret tilligger aktører som arbeider med feltet kunst og ledelse (s. 334).

Schiuma (2011) hevder at en organisasjons skapende kapasitet avhenger av hvorvidt organisasjonen klarer å integrere teknisk kunnskap med emosjonell kunnskap. En slik integrert kunnskap må avspeile at organisasjonen har viten om prosesser knyttet til menneskets følelsesmessige egenskaper (s. 3). Schiuma underbygger behovet for å vurdere kunst som en del av ledelse når organisasjoner står ovenfor interne og eksterne forandringer som karakteriseres ved at de kan være omskiftelige, uforutsigbare, ukontrollerbare og raske (s. 14).

Ved å ta utgangspunkt i hvordan Lynch (1993) presenterer viten-skap som aktivitet, inkluderer vi kunst ikke bare som perspektiv, men også som idé, praksis og evne, og derved mulighet for å utvikle nye perspektiver på ledelse. Vi åpner for en vid forståelse av kunst som skapende, performativ og talende prosess (Duve, 1996;

Solhjell, 2015, ss. 143-157). Dette utgangspunktet etableres for å unngå konnotasjoner retning av kunst som elitistisk, høyverdig, talentorientert, eksklusivt eller dekorativt. Utgangspunktet er retningssgivende for vår analyse, hvor kunstbegrepet aktiveres for å utvide en forståelse av ledelse som distribuert, individuell, kollektiv, meningssskapende og hverdagslig ressurs i organisasjoner (Irgens, 2016; Springborg, 2010; Woodward og Funk, 2010). Dette er i tråd med en økende fokusering på ledelse som hverdagslig (Alvesson og Sveningsson, 2003), men også som rikere fremstilt enn i generell ledelsesteori (Hansen, Ropo, og Sauer, 2007). Rikdom refererer her til et voksende forskningsfelt som undersøker kunstneriske og estetiske forhold som dimensjoner for ledelse (Barry og Meisiek, 2010; Bazin, 2013; Hansen et al., 2007; Ladkin, 2008; Strati, 1999, 2002; Strati et al., 2002; Taylor og Hansen, 2005; Wasserman og Frenkel, 2011), et teoretisk landskap vi i denne teksten orienterer oss mot.

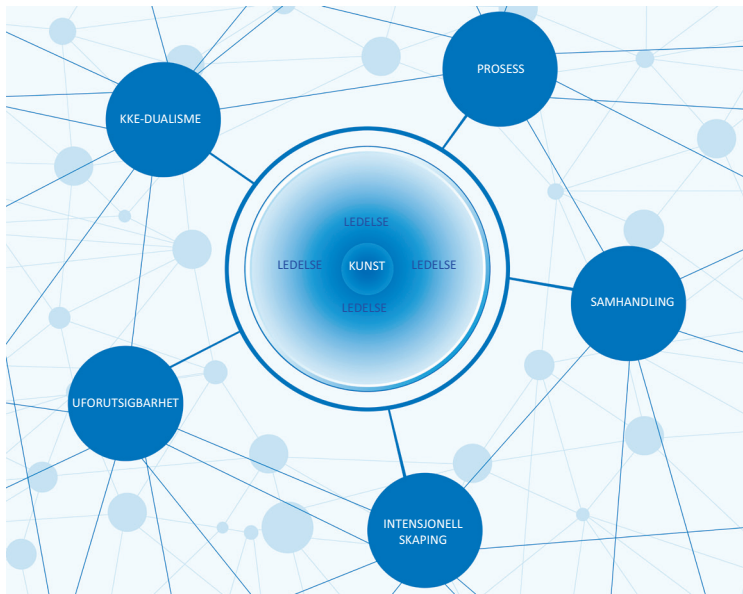
Fem dimensjoner for kunst i ledelse

Ledelse er et begrep som kan tolkes i ulike retninger og forstås ulikt avhengig av kontekst og tradisjon (Bush, 2011, s. 5). Relatert til IRIS-prosjektets formål om å utvikle unge menneskers musikalske evner og talent, velger vi å posisjonere oss bort fra styring og det engelskspråklige *management*. Sistnevnte trekker oppmerksomheten mot styring og administrasjon, mens vi fokuserer på ledelse som relasjonelt fenomen, noe som skapes og utøves i en sosial og kulturell kontekst (Dehlin, 2006; Kirkhaug, 2015, ss. 30-32). Videre fremsetter vi begrepet ledelse som praksis i stedet for profesjon, ved å understreke at IRIS-prosjektet omfatter ledere med uensartet utdanningsbakgrunn og tilnærming til ledelse, samt erfaringsgrunnlag (Molander og Terum, 2008).

Ut fra analyser av vår artist talk med Plagge har vi utledet fem dimensjoner for ledelse hvor følgende kunstfaglige og estetiske

aspekter fremstår som relevante: prosess, samhandling, intensjonell skaping, uforutsigbarhet og ikke-dualisme. Analytisk strukturerer vi vår diskusjon rundt disse fem dimensjonene med fokus på *skapende* og *dynamiske* sider ved ledelse. Det vil naturlig nok finnes bestemte kunstformer som i større grad enn andre kan rendyrke de fem dimensjonene, men samtidig vil all kunst kunne ha til felles at den er mer eksplisitt på disse dimensjonene enn mange andre praksiser - ikke minst ut fra fokuseringen på det å *skape* (figur 1).

Heideggers (1962) idé om «alltid allerede» kan i denne sammenhengen brukes som en anerkjennelse av at kunst er en forventet del av det å være menneske (Dissanayake, 1995) og betraktes derfor som integrert i ledelse. Hansen mfl. (2007) foreslår at kunst er *alltid allerede* del av ledelse ved at ledelse er estetisk. Dette er, som



Figur 1: Fem dimensjoner for ledelse (© Dehlin og Hagerup, 2017)

problematisert av Meisiek og Barry (2014), et alternativ til ideen om at ledelse som instrumentelt praksisfelt ukomplisert kan importere elementer fra kunstfeltet (eksempelvis teater eller billedkunst). I stedet for å lete etter hvilken kunnskap og erfaring praksisfeltet ledelse kan hente fra eksempelvis billedkunst, posisjonerer vi oss fenomenologisk og foreslår at det å lede alltid allerede er skapende, prosessuelt og relasjonelt, og derfor kan betraktes som kunstnerisk og estetisk aktivitet. Plagge berører dette når han reflekterer over tematikken leder og kunstner:

«Alle trekker veksler på sin egen måte å være på, sine egne erfaringer. Man baserer sitt produkt på innøving og utøving. Mange av de ryggmargsrefleksene som oppstår i en kunstners måte å være kommuniserende på, ligger i den erfaringen man har i å være utøvende. Hvordan danner du dine egne uttrykksbehov i forhold til andres uttrykksbehov? Hvordan kan du vite at det du sier har noen relevans for andre? Det kan du ikke. Men om du er oppriktig, kan en annen person ta det til seg som et statement» (Plagge, 2016).

Prosess

Plagge sier: «Kunst er et uttrykk, men også et avtrykk av en prosess [...]. Som kunstner holder du ikke fast på et gitt øyeblikk av tid – og det er et paradoks, for vi trenger tid til å jobbe med et verk». At kunst er et avtrykk av en prosess, kan innebære at kunst forstås som mer enn et produkt. Kunst kan overskride begrepene idé, aktivitet eller prosess. Kunsten finner sted i dialogisk møte mellom kunstneren, de ulike uttrykksformene kunstneren jobber med og tredjepersoner som interagerer med og opplever det kunstneriske uttrykket. Slik kan kunst som fenomen vokse fram og *bli til* i dynamisk skapende samhandling. Vi kan tenke oss at kunst som fenomen ikke beror på det statiske; kunst er ikke forhåndsgitt eller forutsigbar, men kan tillegges betydning og eksistens ved at noe

blir til. Kunst er heller ikke nødvendigvis noe man eier, men heller noe man er delaktig i å sette i bevegelse. Kunst kan derfor primært forstås som mental og fysisk aktivitet, som verb, og sekundært som substantiv eller objekt.

Når Plagge fremhever ikke å holde fast på et gitt øyeblikk av tid, er det i overensstemmelse med Dreyfus og Dreyfus' (2005) argument om at regelbaserte systemer kommer til kort i ledelse rettet mot modning og utvikling av mennesker. Slik ledelse, som skiller seg fra management-tenkningen, handler mer om å frigjøre, utvikle og støtte iboende potensialer for å utvikle ekspertise enn å holde fast ved det regelstyrte og etablerte. Søkelyset rettes ikke mot modellen, oppskriften, eller regelen, men mot *utvikling som prosess* (Dewey, 2007). Ledelse relateres derfor til modning, ikke konservering. Barry og Meisiek (2010), påpeker en prosessuell kobling mellom kunst og ledelse slik:

«Lederskap som kunst kan variere fra det håndverksbaserte, det nyttige, det estetisk orienterte og lokalt relevante til noe som nærmer seg en mer formell kunsttenkning»² (s. 343).

Plagge påpeker at mennesket jobber med et verk, men fokuset rettes mot *gjerningen*, det prosessuelle, hvor verket etterfølger innsatsen. I ledelse kan dette bety at søkelyset primært rettes mot prosessen, hvor et fremtidig resultat betraktes som veiledende mer enn styrende. I motsatt tilfelle vil resultatet kunne overskygge prosessen slik at små og store detaljer overses. Kunstverket som resultat, som substantiv, tilsvarer her det Dewey (2002), kaller «mål i sikte», og fungerer som verktøy for en stadig (om)forming av ledelsesaktiviteter når man spontant skal veilede mennesker i utvikling. Dewey (1922, s. 226) oppsummerer slik: «Et mål i sikte er et virkemiddel i øyeblikkets handling; En foreliggende handling er ikke et virkemiddel for å nå et mål i sikte³».

2 Forfatterens oversettelse

3 Forfatterens oversettelse

Dersom en kunstner skulle skape basert på en predefinert resultatbeskrivelse, vil higen etter resultatet kunne fortrenge den tiden Plagge mener behøves for å la en idé modne og ta form. Plagge sier: «For samtiden er det ikke mulig å se en kunstners verk helhetlig, det er det kun ettertiden som kan gjøre». Parallelt vil en overdreven resultatstyring i ledelse kunne fortrenge skapende læringsprosesser til fordel for et fiksert blikk mot prestasjoner og resultat – dimensjoner som har til felles at de kan forstyrre en spontan årvåkenhet som er nødvendig for å forstå kritisk kontekstuell informasjon og lære (Dewey, 2007), og som feilaktig forutsetter et fremtidig resultat som med Plagges ord «kun ettertiden kan avgjøre».

Verket kan betraktes som selve den kunstneriske utfoldelsen i seg selv, som interaktiv installasjon eller liknende, men i så fall er det nettopp i gjerningen og prosessen verket eksplisitt anerkjennes. Verket kan derfor sies å være opplevelsen slik den skapes i nåtid – gjerne med en idé om hvordan prosessen skal foregå, et mål i sikte, men ikke med målsetting om et fremtidig resultat med varighetsdato utover skapingen. I enda større grad kan dette peke på dimensjoner for ledelse som nettopp belyser det skapende og prosessuelle – dimensjoner som alltid allerede er der.

Samhandling

Vi kan tenke oss at tredjepersoner blir ledet, eller forledet, av kunstnerens uttrykk eller handling. Plagge beskriver kunstnerens og lederens dobbelte rolle som «å plassere seg selv som artist i andres hoder – som utøver er jo det et ønske». Han fortsetter med å si:

«Jeg mener aller først at jeg trenger en sterk tillit til at de mennesker jeg skal snakke til, er fullverdige individer. De har fysiske og mentale forutsetninger for å bruke eller ikke bruke de kunnskapene jeg forsøker å formidle på en måte som gjør at det har relevans for dem».

Vi kan altså tenke at kunst og ledelse oppstår i, og bare i, relasjonen mellom kunstner/leder og medmennesker/medarbeidere, hvor medmenneskene selv er skapende i kraft av å tolke, definere, sanse, videreformidle eller reagere. Plagge er eksplisitt når han sier: «Der ligger flertallstyranniet i kunsten: Uansett hva du gjør som kunstner, så vil folk prøve å plassere det i forhold til egen erfaring.» Det er derfor nærliggende å omtale kunstnerisk aktivitet som en form for ledelse – en ledelse som blir til i et spennet mellom det å øve innflytelse på menneskers oppfatning (dvs. intensjon) og gi mulighet for at mennesker kan skape egne oppfatninger. I ledelse er interaksjon et bærende element, hvor leder og den ledede er prosessuelt deltaende i samskaping, gjensidig avhengig av menneskers relasjonelle tillit (Dewey, 2007; Kirkhaug, 2015).

Samhandling som fortolkningslinse gjør det mulig å forstå at ledelse kun på et overflatisk nivå kan tilskrives til formaliserte roller og posisjoner. Ledelse er mer en prosess hvor mennesker sammen skaper mening (Pye, 2005). Ledelse er gjensidig innflytelse, utveksling av handlinger og responser (Mead, 1934), hvor mening settes på spill, men samtidig kan føre til forståelse mellom mennesker. Ledelse blir til ved at én øver innflytelse på en annen, hvor den som leder, blir like raskt ledet av andre, all den tid sosial og fysisk kontekst får innpass i prosessen (Springborg, 2010). Ved å betrakte poenget med kunst som å skape mellommenneskelige forståelsesformer (selv om dette ikke kan styres eller kontrolleres på forhånd), kan ledelse betraktes som å skape felles virkelighet. Ledelse utenfor relasjoner er meningsløst, og lykkes lederen ikke med å «plassere seg i andres hoder», slik Plagge beskriver det, lykkes en heller ikke med å lede.

Her berører Plagge et balanseforhold mellom å plassere egne ideer i andres hoder uten å forlede eller overstyre. En forutsetning for ledelse vil ut fra dette være at hodene en ønsker å plassere ideer i, må anerkjennes som «fullverdige individer», som Plagge sier. Vi vil i neste avsnitt gå nærmere inn på hvordan kunst og ledelse vokser fra en intensjon.

Intensjonell skaping

Forutsatt at kunst oppstår som relasjonelt, interaktivt fenomen, åpner dette for at kunstnerens uttrykk kan forstås ut fra et *ønske om* å påvirke. Vi kan tenke oss at kunst fra kunstnerens side er intensjonell, men at produkter som skapes underveis, påvirkes av spontaniteter. En kunstners intensjon sikrer ikke at kunstens uttrykk skal avleire et bestemt inntrykk, verken hos kunstneren selv eller et eventuelt publikum. Utsiktede effekter og implikasjoner kan spontant vokse frem og gi kunst en uventet betydning. Uttrykk som ikke opprinnelig er intendert som kunst, kan til og med bli regnet for kunst av andre. Plagge eksemplifiserer dette ved å problematisere betydningen av omsetning: «Når du har jobbet frem et åndsverk og så skal selge det inn – det er som en unge, og du selger jo ikke ungene dine – men på den andre siden så er det det du må gjøre». Plagge problematiserer derved kunstnerens intensjon å selge sitt åndsverk, eller gi slipp og overgi sitt åndsverk til andre, for så å erkjenne at den skapende prosessen kan overtas av andre – en beskrivelse som også er gjenkjennbar i ledelse: «Det er noe i grensesnittet mellom impulsledelse, kreativ forståelse – sette i gang folk, sørge for at de føler seg igangsatt – så slipper du dem», sier Plagge.

Intensjonalitet står sentralt i ledelse, om så kun i form av et ønske om å påvirke andres meningsskaping (Pye, 2005). Dette er omtalt av Gioia og Chittipeddi (1991) som *sensegiving* (meningsgiving), intensjonen om å gi mening til andre. Springborg (2010) foreslår at ledelse som kunst avhenger av at ledere er tro mot sine sanser, og at meningsskaping heller kan nås gjennom bruk av sansene enn ved hjelp av analytiske grep (Springborg, 2010). Det er imidlertid ikke enkelt å kontrollere hvordan denne prosessen skal foregå, eller hvilket resultat som oppnås (dvs. uforutsigbarhet). Vi kan derfor anta at mening ikke overføres teknisk fra et menneske til et annet, fra en leder til medarbeiderne, selv om intensjonen nærmest er

å «overlevere» et budskap. Mening avhenger derimot av å skapes sosialt og i det enkelte menneske, relatert til omgivelser, sanseapparat og responser – faktorer som sterkt kan utfordre opprinnelig intensjon. Knyttet til dette understreker Woodward og Funk (2010, s. 301) betydningen av *kunstlederens*⁴ evne til å åpne opp for egne erfaringer, og hvordan kunstlederen lar disse erfaringene påvirke og igangsette sin fantasi, blir avgjørende ledd i en meningsskaping. Dette fører oss videre til neste dimensjon, som handler om uforutsigbarhet.

Uforutsigbarhet

Meningsskaping i et sosialt felleskap kan i mindre grad forstås som forutsigbar transaksjon enn som transformasjon, med unntak av de situasjoner hvor det transaksjonelle fremdyrkes og gis spillerom, som for eksempel et enkelt bytte mellom en tjeneste og en betaling. I transaksjonelle situasjoner kan det estetiske uttrykket være strengt, repetitivt og forutsigbart (Bazin, 2013), og det kompliserte og tekniske får større plass enn det komplekse og mangfoldige. Et slikt uttrykk kan beskrives gjennom *maskinestetikk*, et uttrykk som dukket opp som arkitektonisk, teknologisk og designrelatert stilart i USA i første halvdel av det 19. århundret (Meikle, 1987; Teisner, 2008), hvor det rasjonelle og funksjonelle visualisert av maskinens estetikk ble idealisert.

Maskinestetikk kan benyttes for å beskrive ledelse som noe motsatt fra kunst, ved at denne vender seg bort fra det organiske, interaktive og variable. I en maskinestetisk beskrivelse kan ledelse ta form som forutsigbar rutinepreget overlevering av innhold (transaksjon), distribusjon av rundskriv, instruksjer, rutiner, standardbeskrivelser eller mål. Likevel ligger det

4 Woodward og Funk (2010, s. 301) benytter i sin artikkel begrepet artist leader for kryssningen kunstner/leder.

også under maskinestetisk ledelse et fortolkningsfellesskap, tause tradisjoner og forståelser (Wenger, 1998) som muliggjør at transaksjoner og handlinger koordineres og får mening. Ikke engang når ledelse har maskinen som ideal blir den kvitt estetiske kvaliteter eller andre menneskelige forutsetninger for at instruks skal kunne bli til handling. Uforutsigbarhet ligger alltid på lur. Plagge sier:

«Som menneske har vi evne til å dedusere ved å se både forover og bakover i tid. Vi kan misse de 10 første minuttene av et TV-program, men fortsatt dedusere oss til hva de minuttene har bestått av. Kunstnere kan derfor manipulere det vi tror vi har sett bakover i tid, og derved påvirke det vi ser fremover i tid. Vet du noe om hvordan mennesker oppfører seg i gitte sammenhenger, så kan du manipulere disse sammenhengene».

Tolker vi Plagges utsagn i forbindelse med prosjekter som IRIS, kollektive fortolkningsstradisjoner forent i felles forståelser, kan ledere i kraft av å være skapende pålegges et stort ansvar for å se forbi det maskinestetiske, og heller åpne opp for (og omfavne) det impulsive og uforutsigbare. Plagge undres: «Hvorfor er den generelle refleksjonen *redsel* når vi sier noe impulsivt?». Impulsivitet utfordrer forutsigbarhet, men kunne ikke dette bli møtt som kunstnerisk mulighet i stedet for med redsel? Usikkerhet og uforutsigbarhet er noe ledere uansett må kjenne på når store og små oppgaver skal løses. Woodward og Funk eksemplifiserer det slik:

«Når beslutningen er tatt, og reisen begynner, går kunstlederen lenger og lenger inn i usikkerhet. På dette punktet trekker bevegelsen mot det ukjente, hvor vanlige fortellinger ikke lenger gjelder, og hvor kunstlederen er nødt til å stole på egen navigasjonsevne»⁵ (2010, s. 304).

5 Forfatterens oversettelse

Når organisatorisk virkelighet arter seg som turbulent, kompleks og uforutsigbar (Schiuma, 2011; Tsoukas og Chia, 2002), kommer de tause tradisjonene, forståelsene, rutinene opp til overflaten fordi de ikke lenger gir ønsket virkning. Oppgavene de skulle løse, er forsvunnet, har endret form eller blir stadig fornyet. I slike situasjoner kan ikke ledere taust reproducere de samme ordrene, følge opp de samme rutinene eller gjennomføre de samme transaksjonene. Estetikken lederne og medarbeiderne samhandler i, er kommet nærmere kunstnerens skapende verden, en verden som i varierende grad er håndverksorientert og grensesprengende, men som alltid har som grunnforutsetning at materialet, ideen eller handlingen som skapes, er skiftende, kontekstuel, kulturelt og sosialt betinget. Slik har uforutsigbarhet en egen estetikk gjennom det kontinuerlig forskjellige, mangfoldige eller fremmede, en *sansing av og bevissthet om* å være i ukjent lende. Ut av denne uforutsigbarheten kan mening dannes i form av mønstre og strukturer (Stacey, 2001) – hver med sin unike estetikk. Prosessen med å omdanne det ukjente og komplekse til noe kjent og forståelig, knytter mening uløselig til meningsdanneren. Verbet «å skape» gjør skaperen og det skapte uatskillelig, visker ut dualismen mellom dem, noe vi omtaler i femte og siste seksjon.

Ikke-dualisme

Vi øyner en femte dimensjon i kunst med relevans for ledelse ved å betrakte det som skapes relasjonelt og affektivt i kunstneriske *øyeblikk* som et *intrinsic view* (Llinás, 2001). Et kunstnerisk øyeblikk kan ikke enkelt plasseres verken i kognitive eller emosjonelle båser. Et kunstnerisk øyeblikk kan for eksempel forstås som et uhyre kort, men skapende rom som binder sammen menneskets nevrologiske aksjoner og affektive reaksjoner (Llinás, 2001; Skog og Leth-Olsen, 2012).

Kunst unndrar seg klar kategorisering, og all den tid estetiske uttrykk og inntrykk er sanselige, er de likevel åpne og foreløpige, noe Sandelands og Buckner beskriver gjennom begrepet *fringe of awareness* (1989). På dette viset er kunst og kunstneriske prosesser tett forbundet med risiko og usikkerhet (Mack, 2013): Vi kan beveges av kunst, noen ganger tydelig, andre ganger tveetydig eller på måter hvor det blir vanskelig og utfordrende å attribuere til hjerte eller hjerne. Metaforisk uttrykt er kunst både hjerte og hjerne, innvortes og utvortes, stillstand og bevegelse, sosialt og privat: Kunst er ikke enten–eller, men både–og.

All den tid vi forstår ledelse som en sosial, meningsskapende prosess blir det viktig å forstå hvilken rollen estetikk spiller (Hancock, 2005; Mack, 2013). Meningen som skapes i ledelsesprosesser, er ikke objektiv i en analytisk, teknisk betydning, men alltid allerede farget av deltagerens kroppslige, emosjonelle og kognitive forutsetninger – elementer som nevrofysiologisk forskning hevder er aspekter av *det samme* (Damasio, 1996, 2001). Det som gjør noe i en ledelsesrelasjon fremstår som meningsfullt, kommer ikke fra at det emosjonelle er rensket bort fra det kognitive (se f.eks. March og Simon, 1958), men snarere fra at vårt estetiske sanseapparat *sorterer* noe som emosjonelt eller kognitivt, uten at det nødvendigvis er det ene eller det andre. I jakt på tydelig kommunikasjon kan slik sortering til og med innebære å spille det kognitive og det emosjonelle sammen, slik at vi uttrykker tanker som følelser og vise versa: en varm lyd, en skremmende fargebruk, eller en ubehagelig installasjon.

Kanskje er det til og med slik at estetisk mangfold og språkføring skaper tydelighet, mens et maskinestetisk register alene gjør oss utydelige (og fattige)? I ledelsesrelasjoner kan vi for eksempel sanse konflikter selv om de ikke er uttalt, avsløre hersketeknikker som er vanskelig å konkretisere, og ledere kan bruke dette til å balansere og skape god handling. Plagge deler en selverkjennende ledererfaring:

«Jeg vil gjerne legges merke til av en rekke årsaker. Men om jeg som lærer (leder) bruker den samme teknikken, så vil jeg aldri bli fornøyd om ikke eleven gjør som jeg ville gjort. Og det er det store problemet. For da må jeg underkjenne elevens latente kvaliteter, og da blir det en hersketeknikk».

Verken som ledere eller medarbeidere kan vi slå av og på evnen til å være skapende, men vi kan fortrenge, skalere og kanalisere det skapende mer eller mindre intensjonelt. Kunstneriske egenskaper kan benyttes så vel destruktivt og kontrollerende som generativt i utviklingsarbeid. Vårt poeng er at et kunstperspektiv åpner opp for estetiske dimensjoner som alltid allerede er der, og som således kan gi grobunn for så vel forståelse av ledelsesrelasjoner som hvordan skape gode handlinger. Å overse dette er som å la være å bruke et av de viktigste verktøyene vi har. Kunst som perspektiv viser oss ikke bare «hele mennesker»; det åpner for kryssfertilisering mellom dimensjoner som konvensjonell tenkning forsøker å holde fra hverandre ved at subjekt skilles fra objekt, tanke fra følelse, resultat fra prestasjon, for å nevne noen. Kunsten er grenseløs og dyrker nettopp dette, og den eksisterer bare i øyeblikket. Ledelse som følger samme logikk, vil se resultater som mål i sikte, som verktøy i øyeblikket, og ikke tillate dem å bli tvangstrøyer vi styrer blindt etter. I kunst er maskinen kun ett av mange uttrykk; ikke selve modellen all aktivitet skal modelleres etter, og kanskje er det her ledelsesfaget har mest å hente fra.

Oppsummering

Adler (2008) viser til et tydelig trendbilde hvor internasjonalt kjente utdannelsestinstitusjoner som f.eks. Harvard Business School og Centre for Art and Leadership ved Copenhagen Business School anerkjenner sammenhenger mellom kunst og ledelse. Vi følger opp Adlers tanker om at tiden er inne for en kryssfertilisering mellom

kunst og ledelse. Basert på en artist talk med kunstneren og lederen Wolfgang Plagge har vi aktualisert fem dimensjoner for kunst i ledelse, som alle utdyper hvordan det kunstneriske i ledelse ikke er noe *annet* eller *fremmed* som tilføres ledelse *utenfra*. Vi gjør med andre ord et sentralt brudd med hovedstrømmen av teori om kunst og ledelse som i stor grad begrenser seg til å problematisere hva ledelse kan lære av kunstfeltet. Vårt ønske er å gi en motvekt til oppfatninger om at ledelse er én ting og kunst noe annet, og vi argumenterer med at å tenke, handle og se sitt lederskap som noe som alltid allerede er kunstnerisk, kan tilføre ledelse nye dimensjoner. Et slikt søkelys mot det estetiske i ledelse er spesielt relevant ettersom det belyser og gir aktelse til komplekse og relasjonelle dimensjoner som både kan være vanskelige å fange med begreper, og som er av avgjørende betydning i en omskiftelig og utfordrende organisatorisk hverdag.

Referanser

- Adler, N. (2008). The Arts & Leadership: Now That We Can Do Anything, What Will We Do? *LEARNing Landscapes*, 1(2), s. 187–213. doi:10.5465/AMLE.2006.23473209
- Alvesson, M. og Sköldbberg, K. (2008). *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Alvesson, M. og Sveningsson, S. (2003). Managers doing leadership: The extra-ordinarization of the mundane. *Human Relations*, 56(12), s. 1435–1459. doi:10.1177/00187267035612001
- Barone, T. og Eisner, E.W. (2012). *Arts based research*. Los Angeles, Calif: Sage.
- Barry, D. (2008). The Art of... I D. Barry og H. Hansen (red.), *The Sage Handbook of New Approaches in Management and Organization* (s. 589). London: SAGE Publications Ltd.
- Barry, D. og Meisiek, S. (2010). The art of leadership and its fine art shadow. *Leadership*, 6(3), s. 331–349. doi:10.1177/1742715010368759
- Bazin, Y. (2013). Understanding organisational gestures: Technique, aesthetics and embodiment. *Scandinavian Journal of Management*, 29(4), s. 377. doi:10.1016/j.scaman.2013.09.003

- Bush, T. (2011). *Theories of Educational Leadership & Management* (4. utg.). London: SAGE Publications Ltd.
- Creswell, J. (2013). *Qualitative inquiry & research design: choosing among five approaches*. Los Angeles: Sage.
- Creswell, J., og Miller, D. (2000). Determining Validity in Qualitative Inquiry. *Theory into Practice*, 39(3), s. 6. doi:10.1207/s15430421tip3903_2
- Curl, J.S. (2006). A dictionary of architecture and landscape architecture (2. utg.). Oxford: Oxford University Press.
- Damasio, A.R. (1996). *Descartes' error : emotion, reason, and the human brain*. London: Papermac.
- Damasio, A.R. (2001). Fundamental feelings. *Nature*, 413(6858), s. 781. doi:10.1038/35101669
- Darsø, L. (2004). *Artful creation: learning-tales of arts-in-business*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Dehlin, E. (2006). Teori i kjøtt og blod: God ledelse er improvisasjon. I K. Steinsholt og H. Sommero (red). *Improvisasjon: Kunsten å sette seg selv på spill* (s. 261–280).
- Denzin, N.K. og Lincoln, Y.S. (2011). *The Sage handbook of qualitative research*. Los Angeles, Calif.: Sage.
- Descartes, R. (2006). *Discourse on the Method*. Oxford: Oxford University Press, UK.
- Dewey, J. (1922). *The nature of aims. Human Nature and Conduct: An Introduction to Social Psychology*. New York: Henry Holt and Company. doi:10.1037/14663-000
- Dewey, J. (2002). *Human nature and conduct*. Mineola, New York: Courier Corporation.
- Dewey, J. (2007). *Experience and education*. New York: Simon and Schuster.
- Dissanayake, E. (1995). *Homo aestheticus: where art comes from and why*. Seattle: University of Washington Press.
- Dreyfus, H.L. og Dreyfus, S.E. (2005). Peripheral vision expertise in real world contexts. *Organization Studies*, 26(5), s. 779–792. doi:10.1177/0170840605053102
- Duve, T. d. (1996). *Kant after Duchamp*. Cambridge, Mass: MIT Press.
- Fontana, A. og Frey, J. H. (1994). Interviewing - The Art of Science. I N. K. Denzin og Y. S. Lincoln (red.), *Handbook of Qualitative Research*. California: Sage Publications, Inc.

- Gioia, D.A. og Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal*, 12(6), s. 433–448. doi:10.1002/smj.4250120604
- Haddon, E. (2014). Observational learning in the music masterclass. *British Journal of Music Education*, 31(1), s. 55. doi:10.1017/S0265051713000223
- Hancock, P. (2005). Uncovering the semiotic in organizational aesthetics (Vol. 12, s. 29–50).
- Hansen, H., Ropo, A. og Sauer, E. (2007). Aesthetic leadership. *The Leadership Quarterly*, 18(6), s. 544–560. doi:10.1016/j.leaqua.2007.09.003
- Heidegger, M. (1962). *Being and time*. Oxford: Basil Blackwell.
- Irgens, E. (2012). *Pluralism in management: Organizational theory, management education, and Ernst Cassirer*. New York: Routledge. doi:10.4324/9780203817087
- Irgens, E.J. (2016). *Skolen: organisasjon og ledelse, kunnskap og læring*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jagodzinski, J. og Wallin, J. (2013). *Arts-Based Research: Germany*: Springer Verlag.
- Katz-Buonincontro, J. og Phillips, J.C. (2011). “Art, Its Creation and Leadership [Can Be] Revealing and Frightening”: How School Leaders Learn to Frame and Solve Problems through the Arts. *International Journal of Leadership in Education*, 14(3), s. 269–291. doi:10.1080/13603124.2011.560285
- Kerr, C. og Darsø, L. (2008). Re-conceiving the artful in management development and education. *Journal of Management & Organization*, 14(05), s. 474–481. doi:10.1017/S1833367200002972
- Kirkhaug, R. (2015). *Lederskap: person og funksjon*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Kvale, S. og Brinkmann, S. (2011). *Interview: introduktion til et håndværk* (2. udg.). København: Hans Reitzel.
- Ladkin, D. (2008). Leading beautifully: How mastery, congruence and purpose create the aesthetic of embodied leadership practice. *The Leadership Quarterly*, 19(1), s. 31–41. doi:10.1016/j.leaqua.2007.12.003
- Ladkin, D. og Taylor, S.S. (2010). Leadership as art: Variations on a theme. *Leadership*, 6(3), s. 235–241. doi:10.1177/1742715010368765
- Llinás, R.R. (2001). *I of the vortex: From neurons to self*. Cambridge, Massachusetts: First MIT press.

- Mack, K. (2013). Taking an aesthetic risk in management education: Reflections on an artistic-aesthetic approach. *Management Learning*, 44(3), s. 286–304. doi:10.1177/1350507612442048
- Mead, G.H. (1934). *Mind, self and society* (Vol. 111). Chicago: University of Chicago Press.
- Meikle, J.L. (1987). “The Machine Age in America 1918-1941,” an Exhibition at the Brooklyn Museum. *Technology and Culture*, 28(3), s. 666–669. doi:10.2307/3104998
- Mikecz, R. (2012). Interviewing elites: Addressing methodological issues. *Qualitative inquiry*, 18(6), s. 482–493.
- Molander, A. og Terum, L. I. (2008). *Profesjonsstudier*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Plagge, W. (2016) Personlig kommunikasjon, 22. september 2016
- Pye, A. (2005). Leadership and Organizing: Sensemaking in Action. *Leadership*, 1(1), s. 31–49. doi:10.1177/1742715005049349
- Roth, W.M. og Tobin, K. (2004a). *Co-generative dialoguing and metaloguing: Reflexivity of processes and genres*. Paper presented at the Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research.
- Roth, W.-M. og Tobin, K. (2004b). Co-generative Dialoguing and Metaloguing: *Reflexivity of Processes and Genres*, 5(3).
- Sandelands, L. E. og Buckner, G. C. (1989). Of art and work: Aesthetic experience and the psychology of work feelings. *Organizational Behaviour*, 11, s. 105–131.
- Schiuma, G. (2011). *The value of arts for business*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Skog, P. og Leth-Olsen, K. (2012). *Kreativitetens obligate akkompagnement*. Masteroppgave, Copenhagen Business School, Trondheim. <https://brage.bibsys.no/xmlui/handle/11250/147215>
- Solhjell, D. (2015). “*Dette er kunst*”. Oslo: Universitetsforlaget.
- Springborg, C. (2010). Leadership as art : leaders coming to their senses. *Leadership*, 6(3), s. 243–258. doi:10.1177/1742715010368766
- Stacey, R.D. (2001). *Complex responsive processes in organizations: Learning and knowledge creation*: New York: Routledge
- Strati, A. (1999). *Organization and Aesthetics*. London: SAGE Publications.
- Strati, A., og deMontoux, P.G. (2002). Organizing aesthetics. *Human Relations*, 55(7), s. 755–885.

- Sutherland, I. (2013). Arts-based methods in leadership development: Affording aesthetic workspaces, reflexivity and memories with momentum. *Management Learning*, 44(1), s. 25–43. doi:10.1177/1350507612465063
- Taylor, S.S. (2012). *Leadership craft, leadership art*. New York: Palgrave Macmillan. doi:10.1057/9781137012784
- Taylor, S.S. og Hansen, H. (2005). Finding Form: Looking at the Field of Organizational Aesthetics. *Journal of Management Studies*, 42(6), s. 1211–1231. doi:10.1111/j.1467-6486.2005.00539.x
- Taylor, S.S. og Ladkin, D. (2014). Leading as craft-work: The role of studio practices in developing artful leaders. *Scandinavian Journal of Management*, 30(1), s. 95–103. doi:10.1016/j.scaman.2013.11.002
- Tjora, A. (2013). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. 2. utgave. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Toma, J.D. (2000). How Getting Close to Your Subjects Makes Qualitative Data Better. *Theory into Practice*, 39(3), s. 177–184. doi:10.1207/s15430421tip3903_9
- Tsoukas, H. og Chia, R. (2002). On Organizational Becoming: Rethinking Organizational Change. *Organization Science*, 13(5), s. 567–582. doi:10.1287/orsc.13.5.567.7810
- Wasserman, V. og Frenkel, M. (2011). Organizational aesthetics: caught between identity regulation and culture jamming. *Organization Science*, 22(2), s. 503. doi:10.1287/orsc.1100.0583
- Wenger, E. (1998). *Communities of practice : learning, meaning, and identity*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Wittgenstein, L. (1997). *Filosofiske undersøkelser* (Vol. 17). Oslo: Pax.
- Woodward, J.B. og Funk, C. (2010). Developing the artist-leader. *Leadership*, 6(3), s. 295–309. doi:10.1177/1742715010368768