



Kesera og Blue Ocean Strategy

Mikkel Thøgersen & Peter Faaborg-Andersen

Nr. 154/2005

Projekt- & Karrierevejledningen



Projekt- & Karrierevejledningens Rapportserie
Nr. 154/2005

Kesera og Blue Ocean Strategy

Mikkel Thøgersen & Peter Faaborg-Andersen

ISSN: 1339-5367

ISBN: 9788792677396

Se øvrige udgivelser i rapportserien og foretag bestillinger direkte på Projekt- & Karrierevejledningens hjemmeside.

Projekt- & Karrierevejledningen
Det Samfundsvidenskabelige Fakultet
Københavns Universitet

Center for Sundhed og Samfund
Øster Farimagsgade 5
1014 København K
35 32 30 99

www.samf.ku.dk/pkv

pkv@samf.ku.dk

PROJEKTETS HISTORISKE KONTEKST.....	4
PROJEKTETS CASE OG REFERENCERAMME.....	6
KORT OM KESERA.....	6
BLUE OCEAN STRATEGY.....	7
PROBLEMFORMLERING	9
FIRE ANALYSEFELTER.....	10
DISKUSSION: ACTICS LTD – EKSEMPELTS MAGT.....	11
REFLEKSION.....	11
METODE	12
PROJEKTETS AMBITION	12
VALG AF TEORETIKERE.....	12
PROJEKTETS EMPIRI.....	13
HERMENEUTISK TILGANG.....	15
KVALITATIVE INTERVIEWS.....	15
ANALYSE 1: KESERAS VIDENSBEGREB.....	18
VIDENSBEGREBETS HISTORISKE PLATFORM.....	18
VIDENSBEGREBET OG BLUE OCEAN.....	20
KESERAS BEGREB OM VIDEN OG SKABELSE.....	20
VIDEN PÅ FORMEL – ET UDTRYK FOR REDUKTIONISME.....	21
OPSUMMERING.....	23
ANALYSE 2: VIDENSPRODUKTIONEN I KESERAS MODEL.....	24
ANALYSEDESIGN	24
MODUS 2 – ”THE NEW PRODUCTION OF KNOWLEDGE”.....	25
<i>Modus 2 produktion som en Blue Ocean Strategy?</i>	25
<i>Livscyklusmodellen</i>	26
<i>Er Keseras viden et udtryk for modus 2 produktion?</i>	29
DE FIRE STADIERS BETYDNING FOR IDEEN.....	32
<i>Sensemaking, breakdown og fluktuation i livscyklusmodellen</i>	32
<i>Ideens mutation.....</i>	34
OPSUMMERING.....	36
ANALYSE 3: KESERA ORGANISERINGSFORM.....	37
BEGREBSAFKLARING	37
KESERA SOM REN HYPERTEKST.....	40
KESERA OG ”KNOWLEDGE CONVERSIONS”.....	42
OPSUMMERING.....	43
ANALYSE 4: KESERA OG OPHAVSRETTIGHEDSPROBLEMATIKKEN.....	45
BEGREBSAFKLARING	45
KESERA – EN DYNAMISK TILGANG TIL RETTIGHEDSPØRGSMÅLET.....	46
OPSUMMERING.....	49
EKSEMPEL ”ACTICS”	50
FRA IDE TIL ”LTD.”.....	50
VIDENSBEGREBETS BETYDNING FOR ACTICS.....	51
MODELLEN FOR IDEERS LIVSCYKLUS’ KAUSALE SAMMENHÆNG MED BLUE OCEANS.....	52
KESERAS ORGANISERINGSFORM OG ACTICS.....	54
ACTICS OG OPHAVSRET	55
KONKLUSION.....	56

STRATEGISK REFLEKSION	58
LITTERATURLISTE	61
BILAG 1 – INTERVIEW MED NICOLAI PEITERSEN D. 14-04-05	63
BILAG 2 – INTERVIEW MED NICOLAI PEITERSEN D. 22.04.05.....	68
BILAG 3 – INTERVIEW MED NICOLAI PEITERSEN D. 09-05-05	71
BILAG 4 – KESERAS AKTIVITETER.....	74
BILAG 5 – KESERAS CHARTER.....	76

PROJEKTETS HISTORISKE KONTEKST

Den postindustrielle tidsalders teknologiske udvikling har medført en betydelig indvirkning på vores videns funktioner – særligt indenfor forskningen og formidlingen af kundskaber (Lyotard 1996: s. 12). Ændringerne af processerne for tilegnelse, klassificering, fordeling og udnyttelse af kundskaber ved at standardisere, formindske og frem for alt kommercialisere udgør et altomfattende paradigme, der er betingende for den måde, hvorpå viden legitimeres og skabes (Lyotard 1996: s. 9-22). Ifølge Lyotard har viden tidligere fundet sin legitimitet i de store fortællinger om henholdsvis ”viden for frihedens skyld” og ”viden for videns egen skyld”. Den første tager udgangspunkt i alle menneskers ret til viden. Hvis dette ikke er tilfældet for et givent samfund, er det fordi magthaverne forhindrer dette – hvorfor de må fjernes. På den måde bliver retten til viden samtidig til retten til frihed. Den anden legitimerende fortælling tager udgangspunkt i viden som et mål i sig selv (Lyotard 1996: s.63-67). På samme måde som ideernes verden hos Platon udgør idealet for praksis, ses viden som et ideal, der leder den etiske og sociale praksis. At stræbe efter viden kan derfor ikke undgå at være i overensstemmelse med de retfærdige mål i det moralske og politiske liv.

Ved tærsklen til den postindustrielle tidsalder mister disse fortællinger sin legitimerende kraft (Lyotard 1996: s. 74 ff). Den teknologiske udvikling og kapitalismens krav om standardisering og kommensurabilitet fører til, at de store fortællinger mister troværdighed. Dertil kommer den indre modsætning i, at viden på normativ vis hverken kan eller bør begrunde frigørelse. Omsættelighed og kommensurabilitet har nu overtaget den legitimerende rolle i forhold til viden og sætter standarden for den form, som viden må antage for overhovedet at blive anerkendt. Dette kan siges at medføre en favorisering af det kvantitative over det kvalitative og det eksplicite over det tavse. Den uoversættelige viden, den viden, der ikke opfylder betingelserne om standardisering og kommensurabilitet, vil blive forladt (Lyotard 1996: s. 14). Viden for videns egen skyld opnår ikke længere legitimitet, men må have nytteværdi.

Viden og kapitalisme er altså tæt forbundet. Denne sammenhæng kan også ses i den betydning, som viden har haft på den menneskelige produktion i bred forstand. Fra at have været knyttet til væren, blev viden fra midten af det attende århundrede knyttet til handling. Fra at have været et privat gode blev viden et offentligt gode – den blev en ressource og et redskab (Drucker 1993: s. 15).

Set ud fra et anvendelsesperspektiv har viden i perioden fra dengang og frem til nu gennemløbet tre faser. Den første løb fra omkring 1750 og frem til 1880. I denne periode, kaldet den ”industrielle revolution”, blev viden anvendt på redskaber, processer og produkter, hvilket medførte, at den menneskelige produktivitet blev sat i vejret. Tidligere havde man knapt kunne tale om et sådan begreb – der fandtes de dovne, og der fandtes de arbejdsomme mennesker, men resultatet af et givent stykke arbejde var lig med den indsats, der blev lagt i processen (Drucker 1999: s. 79 ff.). Med teknologiens hjælp blev det nu muligt at øge resultatet af sit arbejde, uden at det krævede den tilsvarende indsats. Imidlertid skabte denne produktionsform også en opdeling mellem dem, der udførte det konkrete arbejde og dem der ejede produktionsmidlerne. Denne tilstand blev efterfulgt af ”produktions revolutionen”. Her var det folk som Frederik Winslow Taylor, der så mulighederne i at udføre arbejdet mere rationelt ved at applikere viden på selve arbejdsprocesserne. Igen blev produktiviteten øget, og over tid dannede denne produktionsform igen grobund for en ny samfundsklasse – middelklassen. Dette skulle vare frem til slutningen af 2. verdenskrig, hvor viden begyndte at blive anvendt på viden selv. ”Management revolutionen” var begyndt. Man allokerede viden for at finde ud af, hvordan allerede eksisterende viden kunne anvendes til at øge produktiviteten mest muligt (Drucker 1993: s. 15) – man kan tale om ”kundsksbevillinger” til det formål at optimere programmers performance (Lyotard 1996: s. 18). Under den nye produktionsform fremvoksende også en ny type arbejder – ”vidensarbejderen” (Drucker 1999: s. 83 ff.).

Set i dette perspektiv er det naturligt, at viden og vidensproduktion er blevet vigtigt emne på erhvervslivets dagsorden i dag. Man kan tale om en decideret vidensøkonomi, hvor viden er dét centrale konkurrenceparameter – traditionelle produktionsfaktorer så som land og naturlige ressourcer er ikke længere primære, men sekundære i forhold til viden (Drucker 1993: s. 30).

På den baggrund repræsenterer tænketanken Kesera et eksempel på en organisation, der legitimeres ved sin vidensproduktion og konfronteres derfor kontinuerligt med ovennævnte udfordringer.

PROJEKTETS CASE OG REFERENCERAMME

Kort om Kesera

Tænk tanken Kesera blev stiftet i september 1999 på initiativ af Nicolai Peitersen i samarbejde med videnskabsministeriet og Institut for Fremtidsforskning (Grundforumsmøde 1). Kesera er tænkt som et forum, hvor kunstnere og forskere har mulighed for at indgå i et skabende partnerskab på tværs af faggrænser og vidensfelter. Disse personer er tilknyttet Kesera på ekstern basis og Keseras faste organisation, der består af en lille håndfuld mennesker, tager sig primært af administrative opgaver. Keseras filosofi og formål er fortrinsvis udarbejdet af initiativtageren Nicolai Peitersen, som også indbød de oprindelige deltagere til første grundforumsmøde ud fra en subjektiv vurdering af faglig ekspertise og kreativitet. Det erklærede mål er at skabe universal værdi ved at optimere betingelserne for pan-skabelse, defineret som skabelse af værdi, der kan finde sted og er gyldig på tværs af sociale, etniske, faglige og kulturelle forskelle (Keseras Charter) En vigtig ambition med Kesera er, at det skal være en uafhængig institution uden skjult dagsorden – ambitionen er at bore ned til kernen af et spørgsmål, et begreb, og derfra skabe et produkt, der kunne gøre en positiv forskel (Grundforumsmøde 1). Møde-temaerne spænder lige fra ”Actics - en ny etik” over ”Automationsteknologiens muligheder” og ”Kvantefysik”, til ”Informationskapitalisme”.

Etableringen af Kesera er ikke opstået som svar på eksternt definerede problemer. De er ikke sat i verden som et svar på en eksisterende problemstilling, som det eksempelvis er tilfældet med den nye liberale tænketank Cepos, hvis mål kan siges at være liberale løsninger på samfundets udfordringer. I stedet er Kesera opstået som et interessefællesskab, der konstituere sig omkring førnævnte pan-skabelse (Keseras Charter). Organisationen havde et budget på 1,46 mio. kr. og har indtil nu være finansieret af Institut for Fremtidsforskning, Videnskabsministeriet, fonde samt Nicolai Peitersen. Der er også i begrænset omfang indtægter fra Keseras aktiviteter såsom trykte debatserier, (Oplag ca. 600 stk.) samt 20 % af deltagernes indtægter, som baserer sig på viden skabt i Kesera, eksempelvis i form af foredrag. (Nicolai Peitersen d. 14-04-05)

Kesera blev formelt oprettet som juridisk enhed 2001, hvor hovedaktiviteten var det oprindelige grundforum, samt debatserierne og debataftener.¹ Siden 2001 er antallet af aktiviteter øget, men omdrejningspunktet er stadig Keseras grundforum. Det består af 30 forskere og kunstnere, f.eks. en

¹ Se evt. bilag 5 om Keseras aktiviteter.

robotteknolog, molekylærbiolog, billedkunstner, kernefysiker, hjerneforsker, filosof, matematiker, arkitekt, teolog, datalingsvist og digter. Alle er udvalgt på baggrund af ekspertise indenfor deres felt, kreativitet og nysgerrighed. Helt centralt for hele konceptet er, at man deltager, fordi man får inspiration, og at deltagerne får et input, de kan bruge i deres daglige virke (Nicolai Peitersen d. 14-04-05). Således modtager deltagerne ikke nogen form for monetær compensation.

Kesera arbejder i øjeblikket med at implementere deres særlige model for vidensproduktion – den såkaldte livscyklusmodel, der består af fire led: Grundforumet, kontekstfasen, innovationsfasen og entreprenørfasen. Grundforumets sender en potentiel god ide videre til kontekstfasen, som så udvikler og redefinerer den. Den nu mere håndgribelige og klart definerede ide rejser så videre til innovationsfasen, hvor den behandles innovativt med henblik på at skulle bringes ud i verden – til markedet. Derefter følger entreprenørfasen, hvor der udarbejdes en reel forretningsplan, og hvor den praktiske proces med at bringe produktet til markedet begynder.

Kesera hævder, at de med deres unikke model for vidensproduktion formår at redefinere eksisterende markeder og Nicolai Peitersen siger eksplicit, at Keseras mål er at skabe ”Blue Oceans”, dvs. at skabe ”*The unknown market space, untainted by competition*” (Nicolai Peitersen 14-04-05).

Blue Ocean Strategy

W. Chan Kim and Renee Mauborgne introducerer i ”*Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*”, distinktionen mellem Blue og red Oceans. Gennem empiriske studier af såkaldte Blue Ocean virksomheder og deres konkurrenter i over 30 sektorer gennem de sidste 100 år, identificerer de et konsistent mønster, der ligger til grund for virksomheders skabelse af nye markeder og sektorer. Dette mønster betegner de meget passende Blue Ocean Strategy. Der er ikke tale om en eksplicit formuleret trin-for-trin strategi, men en overordnet måde at tænke strategi og markeder på, der fokuserer på at skabe noget grundlæggende nyt frem at satse på inkrementelle forbedringer. (Kim og Mauborgne 2004: s.76 ff.).

Red Oceans repræsenterer alle brancher, der eksisterer i dag – det kendte marked, hvis grænser er veldefinerede, accepterede og hvor de rammer, der konkurreres indenfor, forstås af alle aktører. Her forsøger virksomhederne at udkonkurrere hinanden for at få en større del af markedet - af den eksisterende efterspørgsel. Efterhånden som aktørerne på det specifikke marked bliver flere, reduceres mulighederne for profit og vækst. Konkurrencen intensives og ”*the water turns bloody*”

(Kim og Mauborgne 2004: s.77). Blue Oceans er derimod ikke noget man kæmper om, men noget organisationerne skaber. Det betegner alle de brancher, der ikke eksisterer i dag – det ukendte marked, uinficeret af konkurrence og med stort potentiale for profit og vækst. (Kim og Mauborgne 2004: s.77).

Over fem sjettedele af samtlige forretningsinitiativer i de 108 undersøgte virksomheder havde karakter af sortimentudvidelser – inkrementale forbedringer på allerede eksisterende produkter eller service (Kim og Mauborgne 2004: s.80). Hvor denne type investeringer stod for langt hovedparten af omsætningen, tegnede den sig kun for en begrænset del af overskuddet. Den sidste femtedel af forretningsinitiativerne – altså rettet mod nye markeder og brancher – forholdt det sig lige modsat, idet der blev genereret et markant overskud på en begrænset omsætning.² Således konkluderer Kim og Mauborgnes, at investeringer i nye markeder og brancher – altså Blue Oceans – er langt mere lukrative.

Kim og Mauborgne giver især virksomhedsstrategiens militære rødder skylden for denne fokus på red Oceans. Militære referencer som ”chief executive officers”, ”headquarters”, ”front lines” etc., indlejret i strategiens sprog gør, at Red Ocean tankegangen er dybt indlejret i selve sproget. Formuleret i de militære termer bliver strategi reduceret til at dreje sig om red Ocean konkurrence, dvs. at drive modstanderne bort fra en veldefineret slagmark. Det betyder, at man accepterer de eksisterende rammer i form af begrænset territorium og dermed kravet om at slå konkurrenterne for at få succes. En Blue Ocean strategy baserer sig derimod på at gøre forretning, hvor der ingen konkurrence er. Det er et spørgsmål om at skabe nyt land, ikke om at dele det eksisterende.

Ifølge Kim og Mauborgne kan man i dag ikke tale om strategi uden at nævne ordet konkurrencemæssig fordel. De benægter ikke, at konkurrence har stor betydning, men argumenterer for at virksomheder, konsulenter og forskere ved udelukkende at fokusere på at slå konkurrenterne, overser det mest lukrative element af strategi – nemlig det at udvikle helt nye markeder med begrænset eller slet ingen konkurrence.

Blue Ocean er ikke baseret på teknisk innovation. Det kan indgå som et element, men ikke er et definerende karakteristika. Kun sjældent er Blue Ocean et resultat af teknisk fremskridt som sådan, men er i stedet hovedsagligt baseret på eksisterende teknologi (Kim og Mauborgne 2004: s. 81). Skabere af Blue Oceans bruger ikke konkurrence som benchmark, men forsøger at gøre

² De 5/6 investeret i inkrementelle forbedringer tegnede sig for 62% af omsætning, men kun 39% af overskuddet. Den sidste 1/6 genererede hele 61% af overskuddet med kun 38% af omsætningen.

konkurrencen betydningsløs ved at skabe et spring i værdi for både kunderne og for virksomheden selv (Kim og Mauborgne 2004: s. 82). Et af de vigtigste elementer i forbindelse med Blue Ocean perspektivet er, at det afviser den traditionelle opfattelse af, at der eksisterer et trade-off mellem værdi for kunderne og omkostninger for virksomheden (Kim og Mauborgne 2004: s. 83). Dvs. at strategi helt fundamentalt begrænser sig til et valg mellem Michael Porters begreb om differentiering og lave omkostninger³. Når det kommer til Blue Oceans, viser det empiriske materiale, at virksomheden formår at differentiere sig og samtidig opnå lave omkostninger for dermed at skabe det ønskede spring i værdi for både kunder og virksomhed.

PROBLEMFORMULERING

Gennem de sidste tre år på handelshøjskolen har vi udviklet en særlig interesse for videnssamfundets karakteristika og for hvordan ny viden skabes i organisationer. I kraft af tre projekter udbudt via projektbørsen på Københavns Universitet blev vi introduceret for tænketanken, Kesera, som opererer i spændingsfeltet mellem økonomi og filosofi. Kesera arbejder med et idealistisk mål om at skabe *universel værdi* i filosofisk forstand, og har samtidig en eksplicit målsætning om at skabe Blue Oceans og ”*tjene så mange penge som muligt*”(Keseras Charter). Der er tale om en ”bastard”-organisation udenfor kategori - ikke en virksomhed, og mere end en tænketank, men til gengæld vidensproducerende pr. excellence og uden fortilfælde i Danmark. Vores interesse blev skærpet, da vi gennem et møde med stifteren Nicolai Peitersen blev opmærksomme på Keseras målsætning om at skabe, hvad Kim og Mauborgne 2004 betegner som ”Blue Oceans” – altså en målsætning om at redefinere markedets rammer og skabe *The Uncontested Market Space*. Dette projekt griber fat i denne problemstilling og stiller sig følgende problem:

Hvad er Keseras mulighedsbetingelser for vidensproduktion, og hvad betyder det for deres målsætning om at skabe Blue Oceans?

³ I sin teori om generiske strategier identificerer Michael Porter som udgangspunkt to grundlæggende strategier, der er plausible: differentiering og low cost. Dvs. at slå konkurrenter enten på at differentiere sig eller at have de laveste omkostninger. Forsøger virksomheden begge dele risikerer den at blive ”stuck in the middle” og ikke få nogen af fordelene fra de to. Porter, Michael E 1985.

I en verden, der karakteriseres af øget konkurrence, vil en fungerende model for at skabe Blue Oceans, hvis Kesera eller elementer i Kesera kan siges at repræsentere en sådan, være af stor interesse for enhver organisation, der opererer på markedsvilkår. Formålet med opgaven er derfor, at stille skarpt på hvilke konceptuelle elementer af Kesera, der potentielt bidrager til at skabe Blue Oceans og hvilke elementer, der eventuelt afholder dem fra at nå dette erklærede mål.

Fire analysefelter

For at besvare problemformuleringen identificerer vi på baggrund af empirien følgende fire felter til analyse, hvis håndtering synes afgørende for Keseras potentiale til at skabe Blue Oceans.

1) Keseras vidensbegreb

Keseras formel for menneskelig skabelse⁴ illustrerer umiddelbart en reducerende og instrumentel tilgang til viden. Hvorledes influerer Keseras begreb om viden på målsætningen om at skabe Blue Oceans?

2) Vidensproduktion i Keseras model

Den konkrete vidensproduktion, der finder sted indenfor Keseras livscyklusmodel, er kendetegnet ved en tværfaglighed, der er sammensat i forhold til at give den originale ide form af tilsvarende originale produkter. Når Kesera imidlertid vælger at inddele sin model i fire separate stadier, som denne ide må rejse igennem for tage form af et produkt, i hvor høj grad kan der ses en sammenhæng mellem den originale ide og det originale produkt, og hvordan spiller det ind på målet om at skabe Blue Oceans?

3) Keseras organiseringsform

Kesera er en særlig organisation. Dens selvforståelse og organiseringsform går i retning af en uvildig tænketank, men samtidig udvikles ideer, der omsættes til produkter på markedet, dog uden at organisationen kan betragtes som en egentlig virksomhed. Der er tale om en organisation udenfor kategori – ikke en kun tænketank, ikke en virksomhed. Hvordan fungerer Keseras tænketanksstruktur i forhold til at skabe Blue Oceans?

4) Ophavsret i Kesera

⁴ "Kesera. En status." S. 27

Vidensproduktionen i Kesera foregår efter en meget åben model, hvor viden konstant spredes til eksterne folk, der deltager ad hoc. Keseras tilgang til ophavsrettigheder er nonchalant forstået på den måde, at den udelukkende baserer sig på deltagernes integritet og ikke på nogen formel kontrol. Hvorvidt er det et problem, at Keseras viden lækkes til omverdenen i forhold til at kapitalisere på en Blue Ocean ide indenfor Keseras regi?

Diskussion: Actics Ltd – eksemplets magt

Actics er Keseras guldæg og er oprettet som det selvstændige selskab Actics Ltd, registreret i London. Kort fortalt er Actics et system til at kvantificere etik og således tegne en etisk profil af en given moralsk aktør. Denne platform har udviklet sig til et ledelsesværktøj, som man i øjeblikket forsøger at introducere på markedet. Hvor projektets analysedel fokuserer på skabelsesmodellen i Kesera som idealtypisk model, så vil Actics, som et empirisk eksempel på en ide, der i Kesera-regi har taget form af et produkt, blive inddraget i en diskussion af, hvorvidt de faldgrupper, vi har identificeret ved livscyklusmodellen, rent faktisk kommer til udtryk i det konkrete produkt. Dette vil endvidere belyse om Actics, som Keseras guldæg har potentialet til at redefinere markedet og skabe nyt land i form af et Blue Ocean.

Når Actics holdes ude af analysen, skyldes det, at livscyklusmodellen i dens nuværende form er noget ganske nyt i Kesera og endnu ikke er blevet implementeret til fulde. Derfor har hverken Actics eller nogen anden ide rejst igennem modellen i sin komplette form, og det vil således ikke være muligt at drage endelige konklusioner omkring skabelsesmodellen på baggrund af Actics som eksempel. Actics har dog været igennem dele af livscyklusmodellen og bliver derfor inddraget som eksempel i et selvstændigt diskussionsafsnit for at belyse, hvorvidt de faldgrupper og muligheder, der trækkes frem i analysen, kan iagttages i tilfældet Actics. For så vidt som praksis afspejles af skabelsesmodellen, kan eksemplet Actics give en fornemmelse for legitimiteten af de pointer, der drages frem i projektets analysedel.

Refleksion

Til allersidst i projektet, efter konklusion og anbefalinger stiller vi os i lyset af dikotomien mellem planlægning og emergens kritiske overfor projektets grundlæggende referenceramme – Blue Ocean Strategy.

METODE

Projektets ambition

Projektets analytiske genstand er Keseras skabelsesmodel som konceptuel idealtipe. Begrebet ”Keseras skabelsesmodel”, der bliver brugt projektet igennem, konstitueres af fire elementer: Keseras begreb om viden, Keseras organiseringsform, tilgangen til rettighedsspørgsmålet og endelig selve livscyklusmodellen. Projektets genstand er ikke den mulige diskrepans mellem hvad Keseras skabelsesmodel foreskriver og praksis – mellem hvad der siges og gøres – men modellens konceptuelle funktioner og dysfunktioner i forhold til vidensproduktion samt skabelsen af Blue Oceans.

Dvs. at opgavens analyse fokuserer på de faldgrupper og styrker, som Keseras model indeholder. Det vil være irrelevant at kritisere praksis for ikke at afspejle en model, hvis legitimitet ikke er slået fast i forhold til at nå det erklærede mål om at skabe Blue Oceans. Det må først afklares om modellen i teorien har legitimitet i forhold til at nå Blue Ocean – er det overhovedet plausibelt ud fra et teoretisk synspunkt. Først efter at modellens teoretiske legitimitet og holdbarhed er slået fast, vil det være interessant at undersøge om modellen følges i praksis eller ej. En sådan undersøgelse vil imidlertid først være aktuel, når skabelsesmodellen er endeligt implementeret i Kesera, hvilket endnu ikke er tilfældet.

Skabelsesmodellen og praksis i Kesera er ikke nødvendigvis det samme, og projektet adresserer kun implicit de praktiske problemer, der er på spil i Keseras vidensproduktion. Kesera sigter imidlertid imod, at praksis skal afspejle skabelsesmodellen. I kraft af modellens funktion som det normative telos, der søges reflekteret i praksis, må det antages, at Keseras skabelse i praksis og skabelsesmodellen på sigt vil være sammenfaldende. Dermed forholder projektet sig implicit til praksis gennem dets fokus på modellen, og kan antages på længere sigt at resultere i en forbedring af Keseras vidensproduktion i praksis.

Valg af teoretikere

De fire analysefelter, der er udvalgt på baggrund af empirien til nuancering af problemformuleringen, har været styrende for valget af teoretiske perspektiver. Havde de fire problemfelter været anderledes havde valget af teori naturligvis set helt anderledes ud.

I afsnittet om ”Vidensbegrebet” er de inddragede teoretikere udvalgt på baggrund af deres betydning for begrebets udvikling. Når feltet imidlertid er så stort, som det er, udgør det naturligvis en udfordring kun at udvælge et fåtal og samtidig at gengive udviklingen retvisende. Således er henholdsvis Platon og Aristoteles valgt på baggrund af deres grundlæggende funktion for vidensbegrebet og dets udvikling.

I forbindelse med afsnittet om ”Vidensproduktion” er Gibbons valgt ud fra en vurdering af hans begreb om modus 2’s forklarende kraft i forhold til Keseras vidensproduktion. Weick og Nonaka er derimod inddraget på baggrund af deres evne til at betragte de processer, der sker på interpersonelt niveau.

Nonaka er valgt på grund af hans spiralmodel og begreb om ”hypertekst organisation”, som vi benytter til at adressere den særlige struktur, som Keseras vidensproduktion finder sted indenfor. Endvidere har Nonaka siden begyndelsen af 1990`erne været blandt de mest fremtrædende teoretikere indenfor vidensproduktion.

Når vi vælger at benytte Brown og Dugid samt Boisot og ikke en dissideret juridisk teori i afsnittet om ophavsrettigheder, bundet det i en strategisk tilgang til rettighedsspørgsmålet frem for en mere teknisk/juridisk. Det er ikke så meget et spørgsmål om ret, men snarere, om hvordan rettighedsspørgsmål håndteres ud fra et strategisk perspektiv i vidensøkonomien. Til dette formål tilbyder Brown og Dugids sticky/leaky distinktion og Boisots begreb om N- og S-learning frugtbare teoretiske indgangsvinkler.

Projektets empiri

Vores empiriske datagrundlag er en række interne papirer omkring Keseras skabelsesmodel samt interviews (bilag 1-3). Papirerne er udarbejdet af centrale medlemmer af Kesera og udgør det normative grundlag for vidensproduktion i Kesera. De repræsenterer på den ene side et forsøg på at formalisere, hvad det er, der sker i Kesera post ante og på den anden side en foreskrivende funktion, hvor tidligere praksis ændres, når det nye implementeres. Dvs. at dokumenterne til dels afspejler,

hvordan vidensproduktion hidtil er forløbet i Kesera, samtidig med at der introduceres en formel model, der skal følges i fremtiden.

Udover de ovennævnte dokumenter, der relaterer sig direkte til livscyklusmodellen, benytter projektet sig af en lang række kilder, der siger noget om tidligere praksis og dermed også i nogen grad om livscyklusmodellen, som den foreligger i sin nuværende form. Det være sig transcripts fra mødrene i Keseras grundforum, debatserier og materiale om Actics. Derudover har vi haft adgang til interviews med deltagere i Keseras grundforum foretaget af kommunikationsstuderende i forbindelse med et projekt bygget op omkring en diskurs-analytisk tilgang til mødet mellem forskellige fagligheder (Knust og Høyer 2002). I modsætning til Kommunikations-projektet er dette projekts fokus som nævnt ikke på de praktiske problemer, der opstår når forskellige fagligheder mødes, men på selve skabelsesmodellen som konceptuel idealtipe og Keseras potentiale for at skabe Blue Oceans. Dermed bliver disse interviews mindre relevante, men tilbyder alligevel en god forståelse for, hvad det er, der er på spil i livscyklusmodellen.

For at få mulighed for at spørge ind til udvalgte temaer og imødegå indforståethed samt uklarhed i det empiriske grundlag har vi valgt at supplere ovennævnte empiriske materiale med interviews med skabelsesmodellens ophavsmand og stifter af Kesera, Nationaløkonom Nicolai Peitersen. I disse interviews udfoldes og ekspliciteres de fire delelementer af Keseras skabelsesmodel yderligere. Vi har valgt at foretage tre separate interviews med Nicolai Peitersen for at give vores for-forståelse mulighed udvikle sig processen igennem (jf. Projektets hermeneutiske tilgang).

For at belyse Actics' situation i Keseras entreprenørfase som sådan har vi endvidere haft et møde med IT-entreprenør Thomas Madsen Mygdal, der er i øjeblikket arbejder med at bringe Actics til markedet. (det blev imidlertid aftalt med Madsen Mygdal at samtalen ikke ville blive optaget på bånd og data er derfor genereret på baggrund af håndskrevne noter under mødet.) Sammen med Keseras interne papirer omkring skabelsesmodellen og mødereferater fra grundforumsmøderne udgør disse interviews projektets primærkilder. Interview med andre deltagere i Kesera er bevidst fravalgt, idet vi vurderer, at det ikke vil kunne bidrage med noget nyt i forhold til projektets genstand, skabelsesmodellen som koncept.

Siden projektstart har vi deltaget i en række af Keseras aktiviteter, særlig i relation til Actics. Det har givet os en nuanceret forståelse for, hvad der er på spil i Kesera og Actics. Samtidig indebærer det tætte forhold til Kesera en vis risiko for at en manglende distancere til det empiriske materiale. Dette har vi dog været opmærksomme på og har fra projektets start forsøgt at undgå.

Hermeneutisk tilgang

Opgaven er udarbejdet med en hermeneutisk metode. Vi har valgt at tage udgangspunkt i Gadammers hermeneutik, da denne giver os mulighed for at arbejde med teksten, (dvs. den læste empiri, interviews og de benyttede teorier) som selvstændig bærer af mening. Heri ligger, at teksten ønsker at sige noget sandt ud fra en given forståelseshorisont. Tekstens forståelseshorisont er formuleret af os, gennem vores forståelse af den fuldkomne tekst, dannet af vores historicitet, ved at projicere teksten op på denne baggrund. Således kommer vores for-forståelse til udtryk i vores udvælgelse af de fire tematikker i relation til opgavens problemformulering. Denne udvælgelse er sket på baggrund af vores forståelse af hvad, der er centralt for Kesera i forhold til målsætningen om at skabe Blue Oceans. Dermed danner vi vores egen forståelseshorisont i forhold til tekstens mening. På den måde åbnes op for, at vi kan vælge at fokusere på empirien og samtidig lade projektet udvikle sig i takt med, at vores forståelseshorisont udvikles. Muligheden for hermeneutisk erfaring opstår i dette mellemværende mellem tekst og fortolker. Her åbner den hermeneutiske cirkel op for en transcendent mulighed for sandhedens tilsynkomst, og dermed har den hermeneutiske erfaring fundet sted som en sandhedsproces. Steiner Kvale skriver om denne, at: *”forståelsen af tekst sker gennem en proces, hvori betydningen af de enkelte dele bestemmes af tekstens globale betydning, således som den foregribes. Den nærmere bestemmelse af de enkelte deles betydning vil kunne ende med at forandre den oprindeligt foregribne betydning af helheden, hvilket igen påvirker de enkelte deles betydning..”* (Steiner Kvale: s. 57)

Selve strukturen på projektet udgør i sig selv en hermeneutisk cirkel. Først konstrueres de fire analysefelter gennem vores for-forståelse af empirien i et forsøg på at gøre problemformuleringen håndgribelig og operationel. Gennem analysen og diskussionen adresseres det empiriske datagrundlag samtidig med at vores forståelseshorisont udvides. Igennem projektet øger vi dermed forståelsen for Keseras vidensproduktion i forhold til målet om at skabe Blue Oceans. Den hermeneutiske cirkel slutes til sidst i refleksionsafsnittet, hvor vi, ved at introducere strategiens dikotomi mellem planlægning og emergens, vender tilbage til projektet udgangspunkt og stiller spørgsmålstejn ved Blue Ocean Strategy, som projektets referenceramme.

Kvalitative interviews

Med en fortolkningsorienteret videnskabsteoretisk tilgang ligger det naturligt for at vælge empiri baseret på kvalitative interviews, da disse giver mulighed for at behandle subjektive

meningsdannelser og for at danne et nuanceret øjebliksbillede. Som Lawrence W. Neuman skriver: “... a qualitative researcher focuses on subjective meanings, definitions, metaphors, symbols, and descriptions of specific cases (Neuman 1997: s. 329). [Qualitative research] can be highly effective for creating a feeling for the whole, for grasping subtle shades of meaning, for pulling together divergent information, and for switching definitions.” (Neuman 1997: s: 331)

Kvalitativ research, som eksempelvis interviewsamtalen, har den klare styrke, at den kan give en nuanceret og mangfoldig skildring af interviewpersonernes synspunkter på et tema og er i stand til at skildre en kontroversiel, omskiftelig og flertydig menneskelig verden.

I denne sammenhæng er objektivitetskriteriet ikke det afgørende, da det i højere grad handler om at producere viden. Pålidelig viden (reliabilitet) vedrører forskningsresultaternes konsistens og i forbindelse med vores interviews med Nicolai Peitersen, har vi styrket denne dimension ved at være bevidste om, hvordan vi stiller vores spørgsmål, så vi eksempelvis ikke har brugt ledende spørgsmål, uden at det netop har været for at verificere, om vores fortolkning er korrekt. Selvom vores metodiske tilgang, hermeneutikken, foreskriver, at objektivitet ikke er muligt, har vi ved at foretage interviewet før valg af teori forsøgt at skabe mindst mulig teoretisk funderet forudindtaget.

De nye forståelser, der er fremkommet gennem vores interviews, vil indvirke på interviewenes forståelsesramme som helhed, hvilket igen ændrer forståelsen af de enkelte udsagn. Der er for så vidt tale om en om en kontinuerlig proces, der først stoppes, når man er nået frem til en fornuftig, gyldig og holistisk forståelse. Interviewet adskiller sig fra hermeneutikkens oprindelige genstand – den færdige tekst ved at, der involveres både skabelse og fortolkning. Interviewerne fungerer som medskabere af teksten. De fortolker i dialog med interviewpersonen. Der er således ikke tale om en færdig tekst men noget, der opstår samtidig med fortolkningen. Interviewet er desuden bundet til en mellemmenneskelig situation, der udvikler sig mere eller mindre spontant. Kommunikationen består ikke kun af ord, men også gestikuleren og implicite henvisninger til den specifikke interviewsituation. Endelig er interviewet ofte uklare og fyldt gentagelser og sidespring, hvor de litterære tekster typisk er velartikulerede og har mere fortættede meningsudtryk. (Steiner 1994: s. 57-60)

Når man vælger en kvalitativ tilgang, er der visse aspekter og belysninger af ens problemstilling, man automatisk vælger fra. Spørgsmålet om, hvilken tilgang man skal have, må således altid være en afvejning set i forhold til den gældende problemstilling. I vores tilfælde betyder valget, at vi ikke kommer ud til så mange forskellige medlemmer af organisationen, som vi ville gøre med en kvantitativ tilgang, hvor vi eksempelvis kunne anvende spørgeskemaer. Vi får således ikke lige så mange forskellige holdninger repræsenteret, og vores resultater vil ikke være lige så lette at udlede analytiske generaliseringer fra, hvilket betyder, at vi eksempelvis ikke kan lave nogen større statistik vedrørende de deltagernes holdninger. Når vi alligevel har valgt denne dimension fra, er det fordi, vi helt overordnet mener, vores problemstilling gør det mere oplagt at gå i dybden med nogle få, end at få et overfladisk billede, samt at mangfoldighed til dels er repræsenteret i det andet empiriske materiale.

ANALYSE 1: KESERAS VIDENSBEGREB

Set i forhold til at nå målet om at skabe Blue Oceans har dette afsnit til formål at analysere Keseras vidensbegreb, som det fremtræder i ”Kesera. en status” og i Keseras *formel for menneskelig skabelse* (Peitersen 2004: s. 26). Denne formel beskriver eksplicit, hvad viden er i Keseras øjne, og udgør en grundsten i *modellen for ideers livscyklus* (jf. analyse 2). Det er tænketanken Kesera, der som en form for styregruppe udvælger den ide, der skal gå videre fra grundforummet, og afgør i hvilken kontekst, den skal indsættes. Vidensbegrebet er altså bestemmende for, hvilken produceret viden, der udvælges til videre behandling i livscyklussen – dvs. processerne efter grundforummet. Denne analyse vil foregå indenfor rammerne af en diskussion om, hvad viden er, hvorved der samtidig tilsigtes at fremstille et foreskrivende vidensbegreb i forhold til Blue Ocean samt i henhold hertil at karakterisere Keseras vidensbegreb.

I henhold til problemformuleringen søger den følgende analyse af vidensbegrebet ikke at udpege en diskrepans i relation til, hvorvidt Kesera nu også gør, som de siger, men kun at undersøge, hvorvidt den model eller fremgangsmåde, som Kesera repræsenterer som koncept, er funktionel i forhold til at skabe Blue Oceans. I tilfældet af vidensbegrebet som foreliggende eksplicit, sættes der i dette afsnit derfor ikke spørgsmålstegn ved, hvorvidt medlemmer af tænketanken i realiteten abonnerer på det givne vidensbegreb. Det ses som en overordnet konstituerende ramme knyttet til modellen – ikke de enkelte individer.

Vidensbegrebets historiske platform

Diskussionen om, hvad der kan karakteriseres som viden, har rødder tilbage til antikken, hvor Platon og Aristoteles repræsenterer de mest bidragende indenfor feltet. Disse tegner sig ligeledes som grundlæggere af det fundament, som al senere diskussion af vidensbegrebet har måttet forholde sig til (forelæsningsnoter ved Finn Guldmann). Dette fundament refereres til enten som det *epistemiske* perspektiv (Christensen 2000: s. 30), fordi det søger at fastslå, hvorvidt noget kan kvalificeres som *uforanderlig viden* eller som ”*justified true believe*” (JTB), på baggrund af Platons definition af viden (jf. Høeg 1954: s. 174-187). JTB er grundlæggende for vidensfilosofien, idet alle efterfølgende retninger indenfor feltet abonnerer på en eller flere af præmisserne i JTB-begrebet (forelæsningsnoter ved Anders Bordum). Således knytter ”justified” sig til det fælles – justificering kræver en legitimering gennem det fælles sprog i praksis. ”True” knytter sig til

forholdet mellem subjekt og objekt, om hvordan man kan vide, om noget er sandt i objektiv forstand – altså om der er korrespondance mellem det, der siges og det, som det udsiges om. ”Believe”, derimod, knytter sig til individet og dets kognitive apparat, der igen knytter an til menneskets praksis.

Aristoteles nuancerer vidensbegrebet i forhold til Platon, idet han skelner mellem tre former for viden; henholdsvis *fronesis*, *episteme* og *techne*. *Fronesis* er viden om det praktisk-etiske, dvs. viden om det gode liv. Handlinger, der sker med baggrund i *fronesis*, kaldes for *praxis*. Man kan sige, at handlinger i *praxis* er et mål i sig selv, da de per definition er gode/etiske. Teoretisk-videnskabelig viden hører derimod under *episteme*, og JTB hører for så vidt herunder. Endelig betegner *techne* den viden, der retter sig mod den produktive kyndighed. Handlinger, der med udgangspunkt heri er rettet mod tildannelse og skabelse, kaldes for *poiesis*. I modsætning til *praxis* er *poiesis*-handling ikke et mål i sig selv. Målet og det gode ligger udenfor selve handlingen. Man kan derfor sige, at *techne* repræsenterer en form for instrumentel viden, som anvendes viden for at opnå et givent mål. (Gustavsson 2000: s. 31 ff.)

JTB tilgangen til vidensbegrebet har været det dominerende omdrejningspunkt for diskussionen om viden gennem filosofiens historie. Heraf er nye perspektiver imidlertid sprunget op, og her vil der særligt blive redegjort for én. Dette perspektiv, der kan spores tilbage til Aristoteles *techne*-begreb, har udviklet sig i retning en social-psykologisk erkendelsestanke (Christensen 2000: s 31). Derved forstås, at det i dette perspektiv – i modsætning til Platons begreb om JTB – ikke er afgørende, om et udsagn stemmer overens med det, som det udsiges omkring. Der eksisterer qua det social-psykologiske ikke et direkte skel mellem subjektets opfattelse af virkeligheden og virkeligheden selv – der er gjort op med den erkendelsesmæssige dualisme, der har eksisteret siden Platon.⁵ Virkeligheden ses i stedet som socialt konstrueret, og viden betragtes derfor som noget individuelt – altså er viden ikke noget statisk og uforanderligt som hos Platon, men noget dynamisk, der i højere grad er knyttet til og legitimeret af sin anvendelse. Hvor Platon kræver af viden, at den er ”justified true believe”, er der i denne sammenhæng kun fordring om *justified believe* – sandhedskriteriet har ændret karakter. Hvor legitimeringen af viden hos Platon bl.a. sker ud fra om noget er ”true” – altså om der er overensstemmelse – sker den nu ud fra, om det giver mening for individet – altså om det øger individets handlemuligheder i praksis.⁶

⁵ Jf. den dualistiske erkendelsestradition, der findes i Platons skel mellem virkelighedens- og ideernes verden men som også genfindes senere eksempelvis i Descartes’ omverdensproblem (Christensen 2000).

⁶ Jf. Peirce begreb om *pragmatisme* (Peirce 1998).

Vidensbegrebet og Blue Ocean

Vidensbegrebet har afgørende betydning for skabelsen af Blue Oceans. Blue Oceans, der per definition indebærer nyskabelse, er i den forbindelse vanskelige at adressere, hvis man opererer med et statisk vidensbegreb, hvis fokus er at legitimere viden ud fra et objektive korrespondanceparadigme, således som er tilfældet med Platons JTB og Aristoteles' *episteme*. På den måde vil man i højere grad fokusere på, hvorvidt noget er viden i objektiv forstand end på, hvad man egentlig stiller op med den. Hvis viden derimod ses legitimeret ud fra et kriterium om dens anvendelse, bliver spørgsmålet om Blue Ocean umiddelbart mere tilgængeligt, hvorfor technebegrebet findes mere velegnet. Her kan man forestille sig, at viden kun legitimeres, hvis den funktionel i forhold til at skabe Blue Oceans – altså sker legitimeringen gennem videns instrumentelle værdi. Således kan man tænke sig særligt kreative miljøer, hvor eksempelvis faktuel viden om økonomi eller statistik bliver sekundær i forhold til at komme med nyskabende ideer.

Keseras begreb om viden og skabelse

Et af de centrale elementer i Keseras tankegang er begrebet om menneskelig skabelse. Skabelse skal i Kesera perspektiv forstås helt grundlæggende. Som Nicolai Peitersen siger ”det er, at man går Gud i bedene” (Peitersen 14-04-05). Der er med andre ord tale om noget radikalt nyt – det ikke er nok blot at videreudvikle noget allerede eksisterende, man bliver i tråd med definitionen på Blue Oceans nødt til at skabe helt nye kategorier for væren. Dette kan ske pludseligt, men det kan også foregå ved inspiration, dvs., at man tager en logik fra én kontekst over i en anden, og på den måde skaber noget nyt ((Peitersen 14-04-05). Kravet er blot, at man kan tale om ny væren eller ny eksistens, hvilket er en grundsten i Keseras livscyklusmodel (jf. analyse 2). Skabelse skal samtidig forstås i bred forstand. Dvs. at man godt kan tale om både materiel og immateriel skabelse. Dermed er nye ideer også skabelse. Keseras ”formel for det skabende menneske” lyder som følgende:

$$W = \text{MAX}_{K, S, \hat{a}, i, n, t} [(K(t) + S(t)^{(a \cdot i \cdot n)}) \cdot (f(P(\epsilon)))] \quad (\text{Peitersen 2004: s. 26})$$

Kort fortalt er værdien af den menneskelige skabelse ”W” et resultat af en optimering af viden ”K”, kreativiteten ”S” samt *dyderne*; nysgerrighed, interaktion og åbenhed, henholdsvis n , i og \hat{a} . De

nøjagtige matematiske sammenhænge er umiddelbart uinteressante. Det, der i stedet er værd at lægge til, er at viden indgår som konstant. Som Nicolai Peitersen siger: *"Viden er en konstant... en fastfrysning af en forståelse. Viden er ubevægelig, død. Viden kan du måle på et givent tidspunkt"* (Peitersen 2004: s. 28) Derved menes, at viden ikke er skabende, hvis den ikke sættes i sammenhæng med kreativiteten "S". I sig selv er den uvirksom, som et redskab, der først tages i brug i sammenhæng med "S". Viden som en konstant virker umiddelbart paradoksalt, når viden samtidig ses som relativ i forhold til tid. Den viden, man besidder i dag, ses ikke som værende det samme værd i morgen. Således skrives i "Kesera. en status": *"Værdien af viden er således følsom overfor tid og vil falde, hvis man ikke udvikler sig med tiden"* (Peitersen 2004: s. 30)

Heraf fremgår det også, at Kesera opererer med en akkumulerende tids- eller historieopfattelse, hvilket betyder, at man hele tiden må opdatere sin viden for, at den ikke forældes. Således ligger også implicit ideen om historien som en lineær fremadskridende proces – i parallel til Hegels begreb om "ånden, der rejser gennem tiden" – hvor fremtiden ses som bringende stadig mere adækvate forestillinger.

I relation til hvilken form for vidensbegreb Kesera abonnerer på, falder Kesera på baggrund af sit fokus på skabelse umiddelbart ind under Aristoteles' technebegreb. For Kesera er det ikke afgørende, om viden eksisterer som noget objektivt. Der stilles heller ikke et krav om, at den i normativ forstand skal udsige noget om det gode eller etiske liv på samme måde, som Aristoteles' fronesis gør det. Ej heller kan viden ses som et mål i sig selv – den er i Keseras forstand for sig selv værdiløs – men legitimeres af sin instrumentelle værdi – altså af den skabelse eller tildannelse, som den tilegnede viden sat sammen med "S" medfører, og netop derfor kan den karakteriseres som techne. Dette ses måske tydeligst, når Kesera med sin model for ideers livscyklusmodel tilsigter en bestemt vidensproduktion for at skabe Blue Oceans. Her ses det, hvordan viden betragtes instrumentel – som et middel til at nå et givent mål. Vidensbegrebet er med andre ord styrende for hvad, der gennem livscyklusen kan ses som legitim viden – altså det, der konkret fremmer skabelsen af Blue Oceans.

Viden på formel – et udtryk for reduktionisme

Keseras techne-syn på viden stemmer umiddelbart overens med Blue Ocean målsætningen i Keseras skabelsesproces, men det synes også væsentligt at undersøge, hvad det i det hele taget

betyder, når Kesera sætter menneskets skabelse på formel. I den forbindelse taler den argentinske fysiker Mario Bunge om *reduktionisme*. Bunge argumenterer for, at videnskabernes opbygning og indbyrdes relationer modsvares af forskellige niveauer i virkeligheden (Gustavsson 2000: s. 91 ff.). Således er det enkleste niveau, hvor man finder den mindste grad af kompleksitet, fysikken, der kan forklares ved hjælp af lovmæssigheder. Dernæst kommer kemien, biologien, sociologien osv. Bunges ræsonnement er, at der for hvert niveau i virkeligheden kommer et nyt antal egenskaber til, som ikke fandtes på de foregående niveauer, hvorved kompleksiteten gradvist øges, som man stiger i niveau. Selvom niveauerne på den måde kan siges at bygge på hinanden og have en sammenhæng, kan man på grund af de tilføjede egenskaber imidlertid ikke reducere dem til hinanden. Der er med andre ord tale om en form for holisme, hvorved forstås, at summen er større end enkeltdelene. (Lübcke 1983)

Reduktionisme består i den forbindelse i at reducere nedad i hierarkiet ved eksempelvis at reducere biologi til udelukkende at handle om fysik. Når Kesera derfor sætter menneskets skabelse på formel, kan det ligeledes ses som reduktionisme. Skabelse af eksempelvis ideer, der kan siges at ske på et sociologisk eller psykologisk niveau – med andre ord tilhørende den øverste del af hierarkiet – reduceres i formlen til at være et spørgsmål om matematiske sammenhænge, der må siges at tilhøre den nederste del. I bedste fald kan man tale om en sammenhæng mellem de to niveauer, men ved at reducere det ene til et spørgsmål om det andet vil man undsige en række egenskaber fra det øverste niveau.

I eksemplet viden, der indgår som konstanten "K" i formlen, er der således tale om en betydelig reduktion af begrebet. Det er reduceret til et tal. På den måde udviskes alle kvaliteter og nuanceringer ved begrebet. Hvad er eksempelvis forskellen mellem at vide, at hovedstaden i England er London i forhold til at vide, hvordan man kommer dertil? Formlen skelner ikke. Alligevel findes det ikke antageligt, at Kesera ikke selv foretager denne sondring. I stedet kan selve forsøget på at sætte viden og skabelse på formel læses som et udtryk for et instrumentelt-reduktionistisk vidensbegreb, der medfører, at man gør disse begreber håndterbare og operationelle i relation til at skabe Blue Oceans. Man kan i forbindelse med de rammebetingelser, som Lyotard omtaler, kalde det en standardisering med kommensurabilitet for øje (jf. "Projektets historiske kontekst").

Tænkertankens instrumentelle tilgang til viden udgør altså ikke umiddelbart et problem. Når det erklærede mål er at skabe Blue Oceans, er man i sagens natur nødt til at applikere sin viden med netop den hensigt. Derimod er det mere problematisk med det reducerende element. Hvis man konstant søger at reducere processer fra komplekse niveauer til mere simple, vil man overse egenskaber, der er unikke for det komplekse niveau, hvorved man samtidig overser potentielle kilder til Blue Oceans. Alternativt eksisterer der dog også muligheden for, at den reducerende logik medfører noget skabende – altså at man i den reducerende proces, hvorved de komplekse egenskaber forsvinder, opdager nye sammenhænge, som ikke var umiddelbart synlige på det komplekse niveau.

Opsummering

I dette afsnit er der argumenteret for, at adresseringen af Blue Oceans fordrer et instrumentelt syn på viden, og at Aristoteles' technebegreb kan ses indenfor denne kategori. På baggrund af Keseras formel for menneskelig skabelse, hvori viden indgår som et middel for skabelse, kan deres vidensbegreb umiddelbart ses som et udtryk herfor. I det omfang formlen for menneskelig skabelse imidlertid er et udtryk for tænketankens vidensbegreb, må det samtidig konkluderes, at den er et udtryk for en reduktionisme i forhold til viden, hvorved man til dels bliver i stand til at iagttage processer, der ikke før var mulige, men hvorved også væsentlige filosofiske kvaliteter ved viden risikerer at blive overset. På den baggrund kan vidensbegrebet karakteriseres som et instrumentelt-reduktionistisk filter, der sorterer de ideer, der går videre, samt bestemmer i hvilken kontekst de skal indsættes. Det er altså kun ideer, der som følge af instrumentelle værdi i forhold til Blue Oceans kan passere dette filter og rejse videre i modellen.

ANALYSE 2: VIDENSPRODUKTIONEN I KESERAS MODEL

Set ud fra Gibbons begreb om modus 2 vidensproduktion, Weicks begreb om sensemaking samt Nonakas begreb om fluktuering vil dette afsnit konceptualisere og analysere den vidensproduktion, der sker, når ideen rejser igennem stadierne i Keseras livscyklusmodel. Derved vil adresseres, hvorvidt og hvordan livscyklusmodellens funktioner kan ses som en vej til at skabe Blue Oceans. Fokus vil være på, hvad der sker indenfor det enkelte stadie i modsætning til forrige afsnit, der fokuserede på vidensbegrebet som legitimerende i forhold til hvilken form for viden, der af tænketanken bliver udvalgt til at gå videre i processen fra grundforummet.

Analysedesign

I en verden, der er underlagt det krav om omsættelighed, som Lyotard beskriver, vinder særligt én form for vidensproduktion stor udbredelse. Den nye produktionsform, *modus 2*, er beskrevet i Gibbons' ”The New Production of Knowledge” (Gibbons 1994) og har mange karakteristika til fælles med Keseras livscyklusmodel, der i Keseras øjne skal ses som et svar på spørgsmålet om, hvordan man kan skabe Blue Oceans. På baggrund af modus 2 som et velanskrevet fænomen ses det som givtigt først at søge afklaring om, hvorvidt dennes succes teoretisk kan tilskrives en evne til at skabe Blue Oceans. I så fald kan fællestræk mellem modus 2 og livscyklusmodellen fungere legitimerende i forhold til Keseras mål om at skabe Blue Oceans. Dette giver imidlertid anledning til følgende tre teser, som vil danne udgangspunktet for resten af afsnittet: Enten er der sammenhæng mellem modus 2's succes og eventuelle evne til at skabe Blue Oceans, hvorved livscyklusmodellens fællestræk med modus 2 kan ses som styrke i forhold til ligeledes at skabe Blue Oceans. Eller også kan modus 2's succes tilskrives andre faktorer, der derimod har succes i henhold til de konkurrenceplagede Red Oceans, hvorved livscyklusmodellens eventuelle styrke skal findes andre steder. Alternativt kan modus 2's succes ikke tilskrives en sammenhæng med Blue Oceans, men alligevel konstituere en legitimerende ramme for den vidensproduktion, som livscyklusmodellen med sine fællestræk formår at udnytte i retning af Blue Oceans.

I henhold til de heraf dragne konklusioner vil sidste del af afsnittet, set ud fra et socialkonstruktivistisk perspektiv, analysere livscyklusmodellens interne processer, hvorved der vil blive kastet yderligere lys over, i hvilken grad Kesera kan opfylde sin ambition om at skabe Blue Oceans.

Modus 2 – ”the new production of knowledge”

Modus 2 produktion som en Blue Ocean Strategy?

Gibbons beskriver, hvordan den måde, viden bliver produceret på, er ved at ændre sig. Der er ikke tale om, at al vidensproduktion over én kam ændres, men i stedet at en ny produktionsform emergerer ved siden af den traditionelle (Gibbons 1994: s. 1). Den traditionelle vidensproduktion kaldet *modus 1* er kendetegnet ved at blive udført indenfor konteksten af en velafgrænset kognitiv disciplin eller faglighed, som konstituerer normerne for, hvad der kan legitimeres som viden, hvad der kan udgøre væsentlige problemer og hvem der skal have lov at producere den viden, der skal løse dem. Den nye vidensproduktion, kaldet *modus 2* er derimod karakteriseret ved at blive skabt i brede, tværfaglige, sociale og økonomiske kontekster. Hvor viden i modus 1 produceres i henhold til en bestemt disciplin, produceres den i modus 2 i henhold til løsning af et givent problem i praksis (Gibbons 1994: s. 1-17). Altså er en tværfaglig kontekst ikke alene tilstrækkelig for, at modus 2 produktion finder sted: *”To qualify as a specific form of knowledge production it is essential that enquiry be guided by specifiable consensus as to appropriate cognitive and social practice. In Mode 2, the consensus is conditioned by the context of application and evolves with it.”* (Gibbons 1994: s. 4)

Det, som Gibbons påpeger ved modus 2, er, at den tværfaglige problemløsning knyttes an til en anvendelse eller problemløsning i praksis, hvilket han ser i modsætning til videnskaberne, hvis teoretisering ikke i sig selv medfører en ændret praksis. Når modus 2 ikke bliver udført indenfor faste kognitive discipliner, er det brug for noget andet, der kan konstituere normerne for legitimering af viden, problemer og inkluderede personer. Her henviser Gibbons til ”anvendelsen” som vidensproduktionens fokus, dvs. løsningen af det givne problem, der som fikspunkt skaber en konsensus eller et midlertidigt sæt af normer, der binder de implicerede fagligheder sammen (Gibbons 1994: s. 2-10). På den måde kan der samtidig skabes en løsning, der rummer mere end summen af de enkelte fagligheder. (Gibbons 1994: s. 5)

Som tidligere beskrevet af Lyotard (Lyotard 1996) er det først og fremmest den vidensproduktion, der fremmer løsningen af problemer i praksis, der honoreres. I lighed hertil tager modus 2 produktion netop udgangspunkt i, at det er anvendelsen af viden til løsning af problemer, der skal

være styrende for hvad, der kan legitimeres som viden, samt hvordan fagligheder bringes sammen. På den måde kan modus 2 produktion i høj grad siges at honorere det paradigme, som Lyotard opstiller, hvilket teoretisk forklarer, hvorfor modus 2 produktion af viden i stigende grad udbredes.

I relation til problemformuleringen er det nu interessant at undersøge sammenhængen mellem modus 2 og Blue Ocean. For at modus 2 kan føre til et Blue Ocean, må man forudsætte, at modus 2 enten fordrer en redefinering af eksisterende produktkategorier eller skabelsen af helt nye. I den forbindelse kan den tværfaglighed, som modus 2's fokus på problemløsning indebærer, umiddelbart synes som et godt miljø for nyskabelse. Man har en række fagligheder, der mødes og inspirerer hinanden i en form for kreativ interaktion, hvilket for så vidt udgør en gavnlig mulighedsbetingelse for skabelsen af Blue Oceans. Imidlertid må man også kigge på det, som tværfagligheden er sammensat omkring – nemlig anvendelsen af viden som problemløsning i praksis, hvilket i sagens natur forudsætter, at der eksisterer et allerede erkendt problem. Således påpeger Gibbons: *"It [Modus 2] includes a wider, more temporary and heterogeneous set of practitioners, collaborating on a problem defined in a specific and localized context"* (Gibbons 1994: s. 3) Problemet udgør den faste kerne, som bestemmer sammensætningen af de fagligheder, der skal løse det. Legitimering sker altså i forhold til løsningen af problemer – ikke redefineringen eller skabelsen af dem. På den måde kan man som udgangspunkt ikke forvente, at man i modus 2 produktion vil redefinere eller skabe nyt, når man umiddelbart kun bliver "belønnet" for en løsning på baggrund af det eksisterende.

Dette må til gengæld siges at udgøre en barriere for nyskabelse. Det der efterstræbes i modus 2 sammenhæng, er en løsning af allerede kognitivt erkendte problemer, der igen konstituerer et sæt af kognitivt erkendte normer. Dertil kommer, at disse normer honoreres indenfor det eksisterende paradigme, hvorfor der ikke umiddelbart skabes et incitament til at udfordre det. På den baggrund kan modus 2 produktion til dels siges at udgøre potentiale i forhold til Blue Oceans, men samtidig medfører modus 2's fokus på løsningen af erkendte problemer også en begrænsning i forhold til dette erklærede mål.

Livscyklusmodellen

Keseras skabelsesproces er helt unik i Danmark. Processen består af fire led: Grundforumet, kontekstfasen, innovationsfasen og entreprenørfasen. Grundforumet er det sted, hvor ideer initialt opstår, mens kontekstfasen udvikler og raffinerer den. Det er tænketanken Kesera, der udvælger de

ideer, der skal gå videre fra grundforummet til kontekstfasen. Den nu mere håndgribelige og klart definerede ide rejser så videre til innovationsfasen, hvor den behandles med henblik på at skulle bringes ud i verden – til markedet. Derefter følger entreprenørfasen, hvor der udarbejdes en reel forretningsplan, og hvor den praktiske proces med at bringe produktet til markedet begynder. Endelig afsluttes cirklen ved, at en eventuel profit kanaliseres tilbage til processens start.

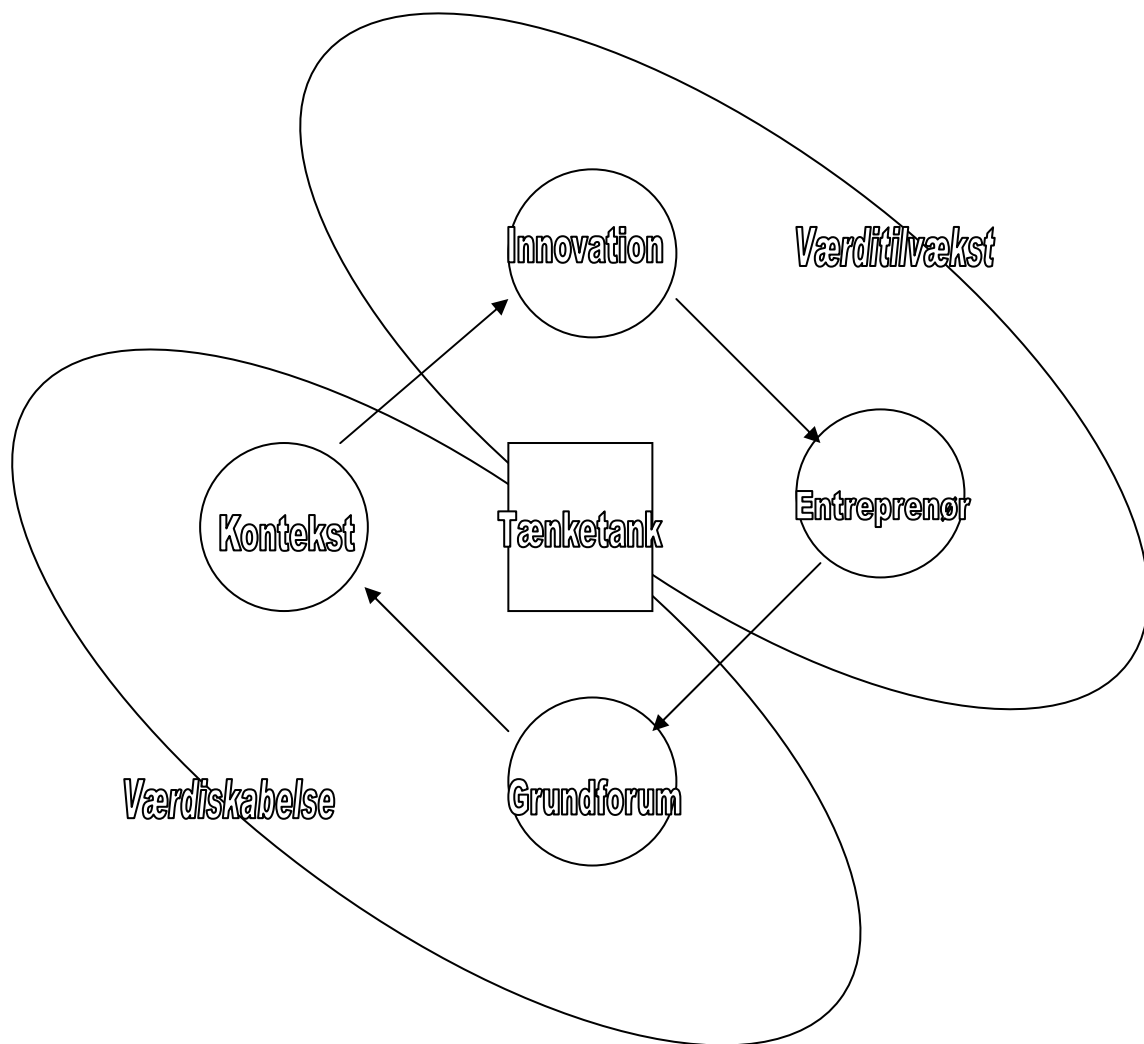


Fig. 1 (Model lavet på baggrund af arbejdsrapport fra Kesera)

Hver led skal kun koncentrere sig om deres specifikke opgave og for så vidt ikke tænke udover deres stadie. Derfor eksisterer der eksempelvis i grundforummet og kontekstfasen intet krav om omsættelighed i forhold til markedet. Som Nicolai Peitersen udtaler: "For hver fase laver vi sådan set et nyt forum i forhold til, hvad vi mener, ideen nu er" (Peitersen 22-04-05). Disse faser behøver

således ikke koncentrere sig om, hvorvidt ideen kan kommercialiseres. Det styrende for processen er ideen eller skabelsen i sig selv, som i Keseras øjne rejser gennem cirklen og bliver tilføjet det, som hvert enkelt led kan bidrage med. Filosofien er, at hvis ideen er god nok – hvis den er ”ren” nok, så vil den rejse igennem de fire trin og komme ikke bare Kesera, men ”hele menneskeligheden til gode” (charter). For at sikre, at hvert enkelt led kan fokusere fuldstændig på deres funktion, er der for så vidt vandtætte skodder mellem de enkelte led, forstået på den måde, at folk som deltog i forrige led ikke umiddelbart kan følge ideen videre, men skal ansøge om mandat herom.

Keseras skabelsesproces starter med indkaldelsen til et møde i Kesera grundforum. Af de 30 folk fra kunst- og forskerverdenen, der deltager, bliver en person udvalgt til at holde oplæg om et specifikt område – typisk er det noget, deltageren arbejder med netop nu. Formålet er at få de andres perspektiver og input på emnet for derved både at inspirere oplægsholderen og de andre deltagere i deres arbejde. Oplægget vil normalt ikke fokusere på de mere tekniske elementer, idet øvrige deltageres viden på det specifikke fagområde vil være begrænset. I stedet er omdrejningspunktet selve ideen og de helt fundamentale forudsætninger bag den. En kvantefysiker vil således ikke fortælle om de tekniske detaljer i sin forskning, men i stedet om hvilke spørgsmål, den sætter ved menneskets grundvilkår. Det er med andre ord en form for filosofisk behandling af den iagttagede genstand, hvor gruppen af ”grundforskere” forsøger at belyse genstanden fra mange forskellige vinkler. Herved skal opstå en række forskellige tråde af ideer eller spinoffs, som deltagerne kan bruge i deres daglige arbejde udenfor Kesera og samtidig videreføres i Keseras regi til næste trin i cirklen.

Efter hver grundforums møde sker en filosofisk validering og ud fra et transcript beslutter tænketanken, hvilken ide, der skal følges, og hvilken sektor eller kontekst ideen skal tage form indenfor – dvs. hvilke folk, der vil være relevante at hente ind til den næste fase, kontekstfasen. Endvidere laves et ideopsamlings-transcript, der opsamler de ideer, der ikke gik videre i første opgang og sikrer, at de ikke forsvinder eller bliver glemt, men kan tages op ved senere møder

Næste del af ideens liv er kontekstfasen, hvor den filosofiske grundide sættes ind i den kontekst, som tænketanken har valgt som fokus. Grundforummet skiftes ud til fordel for nye folk med forskellig akademisk baggrund, som videreudvikler og afklarer den udvalgte ide i forhold til den valgte kontekst. Hvor grundforummets opgave er at producere en mængde ideer og input, så er

kontekstfasen langt mere fokuseret på at gøre den udvalgte ide så akademisk ”ren” som muligt (Peitersen 22-04-051).

Efter kontekstfasen følger innovationsfasen, som er en åben proces, hvor ideen eller projektet skal forberedes til at komme ud i verden. En ny gruppe af folk med en innovationsbaggrund hentes ind – det vil typisk være folk, der er motiveret af en tidshorisont på tre til fem år. Udvikling af ideen er her centreret om, at den skal agere på markedsvilkår, og eventuelle tilføjelser eller reduktioner af ideen sker med dette for øje.

Den sidste fase er entreprenørfasen, som er det helt konkrete arbejde med at producere og lancere produktet, herunder udarbejdelse af konkrete forretningsplaner.

Baggrunden for den forholdsvis stringente opdeling mellem de forskellige faser er forskelle i den tidshorisont, man er motiveret af. Således siger Nicolai Peitersen: *”Jeg mener så, at dem der har forskellig tidshorisont ikke kan arbejde sammen ... Jeg mener, at folk der er motiveret af uendelighed, vil tale helt forbi dem, som er motiveret af kort sigt og visa versa. Så det kommer der ikke noget produktivt ud af, kun frustration.”* (Peitersen 14-04-05) Typisk påregner Kesera, at det vil tage syv til ti år at føre en ide gennem de fire trin i processen, men tanken er, at folk på de forskellige trin motiveres af vidt forskellige tidsperspektiver. Forskerne i grundforummet ses således som motiveret af uendelighed – dvs. ingen hensyntagen til tidsperspektivet, hvorimod akademikerne i kontekstfasen tænker langsigtet syv til ti år. Innovationsfolkene har et mellemlangt perspektiv på tre til fem år, og endelig motiveres entreprenørerne i sidste led af det helt korte sigt på under et år. (Peitersen 14-04-05)

Er Keseras viden et udtryk for modus 2 produktion?

Set i lyset af ovenstående diskussion rejser der sig nu to spørgsmål: I hvilken grad kan Keseras vidensproduktion karakteriseres som blot endnu et udtryk for modus 2 produktion, og hvordan spiller dette ind på målet om at skabe Blue Oceans?

Med udgangspunkt af Keseras livscyklusmodel kan der identificeres følgende sammenfald med modus 2 produktion. For det første sammensættes personerne i livscyklusmodellens forskellige stadier efter relationen den ide, de skal arbejde med. Det er med andre ord ideen, der er styrende under sin rejse gennem livscyklusmodellen. Dette kan umiddelbart ses i parallel til Gibbons’ krav

om anvendelsen af viden som problemløsningen som det styrende og konsensuskabende. Desuden opsætter Kesera en række betingelser for, hvilke personer de respektive stadier skal sammensættes af. Her er det centralt, at disse personer er førende på sit felt. I praksis betyder dette, at de mennesker, der kommer til at sidde i forummet, vil repræsentere et sammensurium af forskellige fagligheder og discipliner, der er knyttet til ideen – hvilket er meget lig den tværfaglighed, der ligger i modus 2. Tværfaglighed er især vigtigt for at honorere Keseras konceptkriterie om panskabelse, hvorved der skabes universel værdi, der gælder på tværs af sociale, etniske, faglige og kulturelle forskelle (charter). Produktion af ”universel” værdi gælder ligeledes for modus 2. Som Gibbons understreger: *”Such knowledge [modus 2] is intended to be useful to someone weather in industry or government, or in society more generally and this imperative is present from the beginning”*(Gibbons 1994: s. 4)

På trods af disse fællestræk er der også væsentlige forskelle. Når Gibbons forudsætter, at viden ikke kan blive produceret uden, at alle implicerede parter interesser tilgodeses, må han støtte sig til, at den problemstilling, som den producerede viden skal løse, skaber denne inklusion. Således siger han: *”Knowledge is always produced under an aspect of continuous negotiation and it will not be produced unless and until the interests of the various actors are included. Such is the context of application.”* (Gibbons 1994: s. 4)

I modsætning til Gibbons mener Kesera imidlertid ikke at tværfaglighed bundet til anvendelse i praksis alene kan sikre den inklusion, der tillader produktion af viden. I skabelsesprocessen kan hver faglighed potentielt bidrage med noget forskelligt, men Kesera ser ikke dette som det afgørende (Peitersen 14-04-05). Selvom Keseras og modus 2’s kriterium om, at menneskers kvalifikation i relation til henholdsvis ideen og problemløsning er bestemmende for sammensætningen af den gruppe, der skal tage hånd om enten ideen eller problemløsningen, kan ses i parallel til hinanden, mener Kesera ikke, at dette alene er tilstrækkeligt til at binde faglighederne sammen i en skabelsesproces. Dette skyldes som tidligere nævnt, at Kesera opfatter mennesker som værende motiveret af forskellige tidshorisonter. Derfor ser Kesera det som afgørende, at mennesker, der arbejder sammen, deler denne tidshorisonter.

I forbindelse med den konkrete proces med at omsætte ideer til produkter, ser Kesera derfor et behov for differentiering efter tidshorisonter som et nyt parameter ved siden af faglighed og personlige egenskaber, og det er bl.a. på den baggrund, at Keseras model er inddelt i 4 stadier – én

for hver tidshorisont, der ses som nødvendig for at give ideen form af produkt. Således indgår tværfaglighed i alle stadier, men hvert stadie har samtidig hver sin tidshorisont.

Keseras udgangspunkt kan derfor udlægges på den måde, at tværfaglighed fremmer skabelsen af den unikke ide, mens en fælles tidshorisont binder fagligheder sammen – man kan sige, at den fælles tidshorisont knytter an til arbejdsprocesserne *omkring ideen*, mens tværfaglighed knytter an til skabelsen af en kvalitet *ved selve ideen*.

Den måske vigtigste forskel mellem modus 2 og Keseras vidensproduktion ligger imidlertid i det, der i første omgang lignede et fællestræk. Selvom det, at ideen er styrende kan ses i parallel til problemløsning i praksis som styrende, er dette kun tilfældet på overfladen. Hvor modus 2's vidensproduktion knytter an og bliver "belønnet" i forhold til løsningen af erkendte problemer, knytter ideen i Keseras model kun an til sig selv – sin originalitet. Hvis ideen skal skabe et Blue Ocean må den indeholde potentialet til enten at redefinere en eksisterende produktkategori eller også skabe en helt ny. Den er et unikt produkt af grundforummet, der ikke er opstået som løsningen på et givent problem. Den fungerer som et fikspunkt, hvis oprindelige kvaliteter livscyklusmodellen igennem er en betingelse for, at Kesera kan skabe Blue Oceans og derved undgå at ende i et konkurrencefyldt Red Ocean.

I henhold til de tre teser i dette afsnits indledning må den første forkastes, da modus 2's evne til at skabe Blue Oceans begrænses pga. sit fokus på erkendte problemer. Den anden tese kan kun delvist bekræftes, da modus 2 ikke formår at redefinere rammer og genstand og kan således siges at operere indenfor Red Oceans-tankegangen. I modsætning til den opstillede tese kan livscyklusmodellens styrker imidlertid godt findes i relation til modus 2, hvilket fører videre til den 3. tese. Problematikeringen af modus 2's evne til at skabe Blue Oceans udgør en legitimerende forståelseshorisont, i lyset af hvilken livscyklusmodellens kvaliteter i forhold til skabelse af Blue Oceans fremstår tydeligere. Det fremgår, at Keseras model umiddelbart har lighedspunkter med modus 2 produktion – eksempelvis tværfaglighed og målet om at skabe "universel" værdi. Ved nærmere eftersyn ses dog væsentlige forskelle. For det første ses tidshorisonten i Keseras perspektiv som en faktor, der knytter personerne sammen på tværs af fagligheder, hvorved arbejdsprocessen omkring ideen fremmes. For det andet ser Kesera den unikke ide som styrende frem for modus 2's problemløsning. Man kan derfor sige, at Kesera formår at skabe en model, der umiddelbart minder om modus 2 produktion, men som samtidig fører den i retning af skabelse af Blue Oceans. Det

forudsætter imidlertid, at Kesera formår fastholde det originale ved ideen, således at det i sidste ende vil munde ud i et produkt, der ikke falder indenfor eksisterende kategorier. Den bærende forudsætning er derfor, at det originale i ideen og dermed det, der på afgørende vis adskiller Keseras model fra modus 2, er i stand til at overleve i livscyklussen. Dette er det centrale spørgsmål, der adresseres i de følgende underafsnit.

De fire stadiers betydning for ideen

Når Keseras vidensproduktion i kraft af sit fokus på ideen som styrende har frigjort sig fra paradigmet om omsættelighed, er det nu interessant at se på, hvordan dette spiller ind på målet om at skabe et Blue Ocean. Udfordringen i at komme dertil ligger således både i at skabe en ide, der er original, men også i at give den form af et produkt. Set ud fra en socialkonstruktivistisk tilgang, herunder Weicks begreb om sensemaking og Nonakas begreb om fluktuation, vil der her argumenteres for, at Keseras modus 2 produktion er velegnet til det første men er problematisk i forhold til det sidste. Først vil der således blive redegjort for, hvordan Weick ud fra en socialkonstruktivistisk tilgang udvikler sit begreb om sensemaking. Dette skal danne en forståelsesramme, som Nonakas begreb om fluktuation kan ses indenfor. Sidstnævnte skal hjælpe med at stille skarpt på de processer, der foregår i Keseras grundforum, mens sensemaking skal ses i forhold til ideens videre rejse gennem stadiene.

Sensemaking, breakdown og fluktuation i livscyklusmodellen

"There is no such things as an ultimate definition, partly because events occur in a continually emerging context that changes the meaning of earlier events, and partly because events occur in an open-ended retrospective context in which all kinds of prior personal and societal history can be invoked to explain what is happening right now." (Weick 1995: s. 10)

Med udgangspunkt i ovenstående citat udvikler Weick begrebet om sensemaking, til at forklare hvordan mennesker retrospektivt tillægger verden orden og mening. Således siger han: *"Meaning is constructed when people link recieved cues with existing cognitive structures."* (Weick 1995: s. 12)

Man kan sige, at erfaringen skaber en slags kognitive kasser, i forhold til hvilken bevidstheden efterfølgende tilpasser nye signaler eller indtryk, der med udgangspunkt i socialkonstruktivismen per definition er tvetydige. Konkret starter processen med en selektering af de aktuelt oplevede flertydige signaler. Herefter reduceres signalernes flertydighed gennem en retrospektiv fortolkningsproces, hvorved der skabes mening omkring de oplevede hændelser.

Grundforummet er som det stadie, hvori ideen initialt skabes, helt central i forhold til den vidensproduktion, der finder sted i Keseras livscyklusmodel. Forummet er sammensat af personer på tværs af fagligheder. Det afgørende er, at de er kreative og tilhører eliten indenfor sit felt. Gennem lang tids arbejde indenfor feltet har de udviklet en bestemt måde at se på verden – nogle karakteristiske kognitive strukturer – der honorerer de normer, som deres discipliner konstituerer (Powell and DiMaggio 1984: s. 71). Når disse personer konfronteres med hinandens radikalt forskellige måder at se verden på, er der basis for det Nonaka kalder *fluktuation* (Nonaka: 1994 s. 18). Nonaka, der deler Weicks socialkonstruktivistiske udgangspunkt og samtidig adopterer hans begreber om sensemaking (Nonaka 1994: s. 16-17), siger i forbindelse med fluktuation følgende: *“...knowledge creation at the individual level involves continuous interaction with the external world. In this connection chaos or discontinuity can generate new patterns of interaction between individuals and their environment...When people face such a breakdown or contradiction, they have an opportunity to reconsider their fundamental thinking and perspectives... they begin to question the validity of basic attitudes toward the world”* (Nonaka 1994: s. 18)

Grundforummet er bevidst sammensat således, at som så mange modsætninger som muligt mødes. Selv det fysiske rum, hvori mødet finder sted spiller ind. Eksempelvis blev et møde, hvor oplægsholderen var af erhvervsøkonomisk baggrund, således afholdt i en kunstners atelier. På den baggrund og set i lyset af begrebet om fluktuation kan man sige, at grundforummet udgør et miljø, der har potentialet til at skabe breakdowns hos deltagerne. Kombinationen af grundforummets sociale miljø og fysiske rammer, kan dermed åbne for nye og unikke kognitive strukturer hos deltagerne. På den måde åbner det også op for nye ideer, der gennem videre forarbejdning i livscyklusmodellen, potentielt kan udvikle sig til ligeså unikke produkter, der har potentialet til at skabe Blue Oceans.

Ideens mutation

Før man kan konstatere, at de unikke ideer munder ud i unikke produkter og dermed skaber et Blue Oceans, er man først nødt til at kigge på den rejse, som ideen må gennemgå, fra den opstår i grundforummet, til den forlader entreprenørstadiet som endeligt produkt. Som før nævnt forløber processen set med Keseras øjne således, at en ide skabes i grundforummet og derefter rejser gennem de 3 andre stadier, hvor den bliver konceptualiseret i henhold til det respektive stadies tidshorisont og faglige sammensætning. Den underliggende logik er, at ideen bliver tilføjet noget nyt i relation til konteksten i det enkelte stadie, men forbliver intakt i sin kerne – det er altså den samme ide, der rejser hele vejen i gennem processen. På den måde forsøger Kesera at sikre, at den originalitet, der opstod i grundforummet giver sig til udtryk i det endelige produkt, og at Kesera dermed ender i et ”Blue Ocean”. Logikken kan illustreres i form af livscyklusmodellen på denne måde:

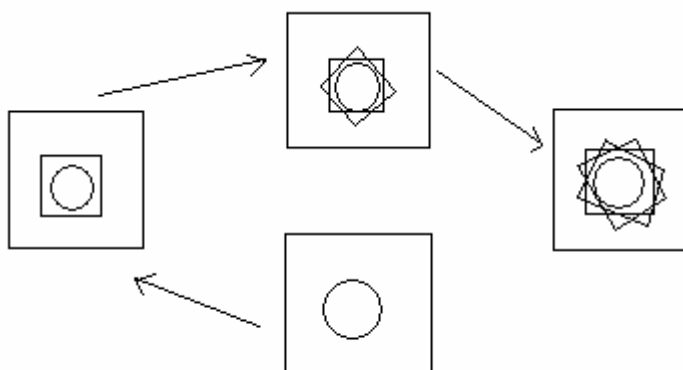


Fig. 2

Som det fremgår rejser ideen gennem modellen med sin substans intakt. Det eneste der sker, er at den ændrer form ved, at stadierne tilfører den en ny indpakning. I sit indre forbliver ideen den samme.

Set ud fra et sensemaking synspunkt er denne logik problematisk. De personer, der udgør et givent stadie i modellen, er set ud fra tidshorisonten ligesindede. Men når de overtager en ide, der fra grundforummets hånd er unik og skabt på baggrund af sammenstødet mellem forskellige kognitive strukturer, kan følgende to ting ske. Enten vil de retrospektivt fortolke ideen grundlæggende ens som følge af, at den fælles tidshorisont knytter dem tilstrækkeligt sammen. Alternativt vil der opstå den samme proces som i grundforummet, hvor ideen bliver udsat for et sammensurium af fortolkninger. Set ud fra et sensemakingperspektiv vil ingen af disse processer imidlertid honorere

det unikke ved ideen, der blev skabt i grundforummet. Intet stadie deler den erfaring og dermed de kognitive mekanismer, der ligger til grund for den unikke ide. Når de respektive stadier derfor retrospektivt perciperer ideen, vil den blive fortolket ud fra deres egne kognitive ”kasser”, og de vil udvælge *cues* (kognitive selektioner af den flertydige omverden) (Weick 1995: s. 13), der understøtter dem. I den forstand kan man tale om, at den vidensproces, der foregår i de stadier, som ideen gennemgår, *efter* den har forladt grundforummet, kan karakteriseres som modus 2 produktion. Personerne i disse stadier vil se ideen i en sensemakingproces ud fra deres egne kognitive strukturer og ikke på de betingelser, hvorpå den blev skabt. I praksis vil ideen stadig være styrende for processen, men det unikke risikerer at forsvinde. Den tilføjes ikke blot nyt, men ændres grundlæggende i sin substans for at passe ind i de respektive stadiers kognitive kasser. Stadierne applikerer ideen som element i en problemløsning indenfor eksisterende kognitive rammer. Processen kan nu illustreres således:

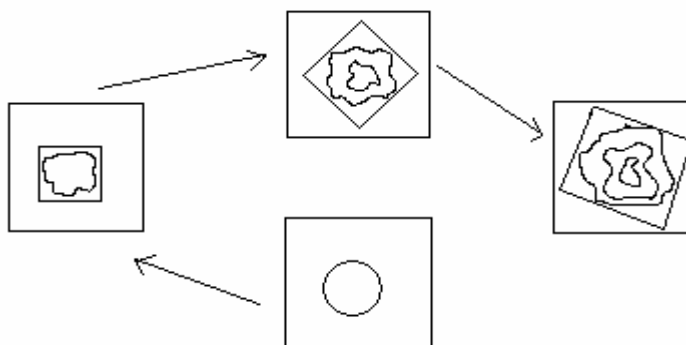


Fig. 3

Et tænkt eksempel kan tage udgangspunkt i entreprenørstadiet, der fungerer som den sidste forarbejdning, inden ideen kommer på markedet i form af et produkt. Stadiet vil bestå af personer, der typisk har en baggrund i at bringe produkter på markedet og vil således besidde en relativ kort tidshorisont. Den måde, de vil behandle ideen på, vil nu tage udgangspunkt i logikker skabt af tidligere erfaringer. Set ud fra et sensemaking perspektiv har disse personer derfor udviklet en tankegang, der tager udgangspunkt i allerede kognitivt erkendte problemstillinger. Qua eksisterende kognitive ”kasser” har man måske set et behov indenfor en kendt produktkategori og applikerer nu sin viden for at løse det. I tilfældet af modellen og den unikke ide vil disse personer derfor med stor sandsynlighed applikere ideen som viden på de problemstillinger, som de har identificeret. Derfor virker det mest sandsynligt, at ideen vil blive introduceret indenfor allerede eksisterende produktkategorier, hvor det unikke og nyskabende ikke kan få lov at udfolde sig. Der eksisterer i

sagens natur ikke rutiner, der kan foreskrive, hvordan processen med at bringe absolut nye produktkategorier på markedet skal gribes an. Gibbons udtrykker det således: *"It seems to be a recurrent historical pattern that intellectual innovations are first described as misguided... Part of the explanation of this phenomenon derives from the fact that it is necessary to begin by describing the characteristics of the new in terms of the old."* (Gibbons 1994: s. 2)

Der er intet, der sikrer, at den originale ide, der opstår i grundforummet, "overlever" hele vejen gennem processen. Keseras model medfører, at hvert stadie udgør et gitter i form af kognitive strukturer, der ikke bare former ideen efter stadiets karakteristika, men tillige ændrer den i sin substans. På den baggrund virker det usandsynligt, at stadierne i modellen i første omgang er i stand til at bevare og honorere det unikke ved ideen. Det virker mere plausibelt, at de vil se ideen anvendt indenfor allerede eksisterende rammer, hvorved Kesera falder tilbage i et Red Ocean.

Opsummering

I dette afsnit er modus 2 produktion konstateret som en produktionsform, der umiddelbart er gavnligt for skabelsen af Blue Oceans, men som alligevel begrænses af et fokus på kognitivt erkendte problemer som styrende for processen. I den forbindelse kan Keseras Livscyklusmodel sammenlignes med modus 2, og hvorved det kan konkluderes, at de til dels deler karakteristika, men at Kesera – i modsætning til modus 2 – som udgangspunkt formår at skabe potentiale for Blue Oceans ved at sætte fokus på den unikke ide og lade den være styrende. Imidlertid viser det sig indenfor modellen at være problematisk at fastholde den originalitet ved ideen, som opstår i grundforummet. De efterfølgende stadier risikerer at applikere ideen i lyset af deres kognitive rammer, hvorved ideens originalitet ikke kan honoreres. Således ender man med en vidensproduktion, der tager udgangspunkt i de eksisterende forståelses rammer – man ender med andre ord alligevel med modus 2 produktion.

ANALYSE 3: KESERA ORGANISERINGSFORM

Kesera har en erklæret målsætning om at skabe Blue Oceans - *"The unknown market space, untainted by competition"* (Kim og Mauborgne 2004: s. 80). Organisationsstrukturen i Kesera afspejler imidlertid organisationens selvforståelse som tænketank og virker umiddelbart problematisk i forhold til at skabe og kapitalisere på Blue Oceans. Er det realistisk at forestille sig, at Kesera, som en form for vidensproducerende ad hoc struktur, uden en fast traditionel organisation, er i stand til at gøre, hvad så mange andre organisationer ikke formår, nemlig at skabe "nyt land" i form af hidtil ukendte markeder og ikke mindst tjene penge på det? Dette afsnits ambition er at kaste lys over dette spørgsmål. Hvor analyse 2 fokuserede på hvad, der skete i livscyklusmodellen, adresserer dette afsnit den organisatoriske struktur, som modellen er indsat i.

Som teoretisk inspiration rettes fokus mod Nonaka. Nonaka er en af de absolut mest anerkendte innovationsteoretikere og allerede i marts 2000, blot fem år efter udgivelsen var *"The Knowledge-Creating Company"* citeret 265 gange, alene i Social and social Science indeks (Gourlay 2000: s. 2). Hans model og begrebsapparat er særdeles frugtbart til at italesætte tilfældet Kesera, idet den behandler vidensproduktion i forhold til organisationens struktur. Nonakas spiralmodel er baseret på studier af japanske virksomheder og repræsenterer en business-tilgang, hvor Lyotards krav om omsættelighed står centralt. Ved hjælp af denne spiralmodel, der adresserer, hvordan innovation finder sted i en organisation, samt Nonakas begreb om hypertekstorganisationen analyseres den dynamik, der er på spil i Keseras særlige struktur og organisationens strukturelle potentiale i forhold til Blue Ocean Strategy.

Begrebsafklaring

Nonakas teori er forankret i organisationer, der består af tre strukturelle lag: Knowledge base, Business-system og Projekt-system laget (se figur X) (Nonaka 1994: s. 32). Knowledge base er organisationens samlede viden bestående bl.a. af databaser, kultur og organisationens vision etc.. Business-systemet dækker over organisationens hierarkiske struktur med divisioner, mellemledere og ledere. Endelig er projekt-systemlaget en ikke-hierarkisk projektstruktur, der trækker på "knowledge base" og arbejder på tværs af business-systemet.

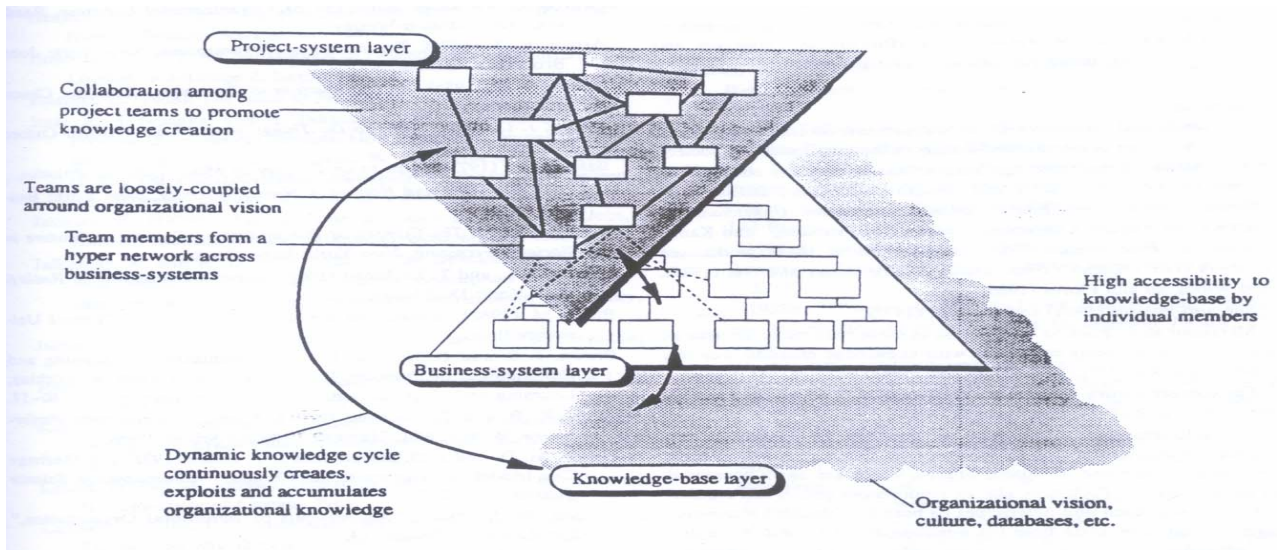


Fig. 4 (Nonaka 1994)

Til sammen udgør de tre lag, hvad Nonaka betegner "hypertekst organisationen" - et begreb lånt fra computersoftware verdenen, hvor hypertekst muliggør, at brugere kan søge i store mængder tekst, data og grafik ved hjælp af ét brugervenligt interface. Nonaka bruger hypertekst som den struktur, der giver organisationen dens strategiske evne til at dele, skabe, ophobe og udnytte ny viden kontinuerligt og uafbrudt i en cirkulær proces (Nonaka 1994: s. 32). Det er ifølge Nonaka den tværgående projektstruktur, der er selve nøglen til hypertekst organisationen (Nonaka 1994: s. 32), idet den fungerer som omdrejningspunkt for vidensspiralen, og på den måde centrifugerer organisationens viden rundt til de forskellige enheder og divisioner. Som han skriver: *"It links related concepts and areas of knowledge to allow a problem to be viewed from many angles...The core feature of hypertext organizations is the ability to switch between various contexts of knowledge creation to accomodate changing requirements from both inside and outside the organization"* (Nonaka 1994: s. 32)

Nonakas afsæt er, at viden har en ontologisk og en epistemologisk dimension, forstået på den måde at viden som udgangspunkt skabes af individer, men i en social kontekst. Det er enhver organisations opgave at tilbyde et "felt" (field), hvor individerne har mulighed for at skabe ny viden gennem social interaktion. Disse *communities of interaction* kan både gå på tværs af afdelinger og organisationer.

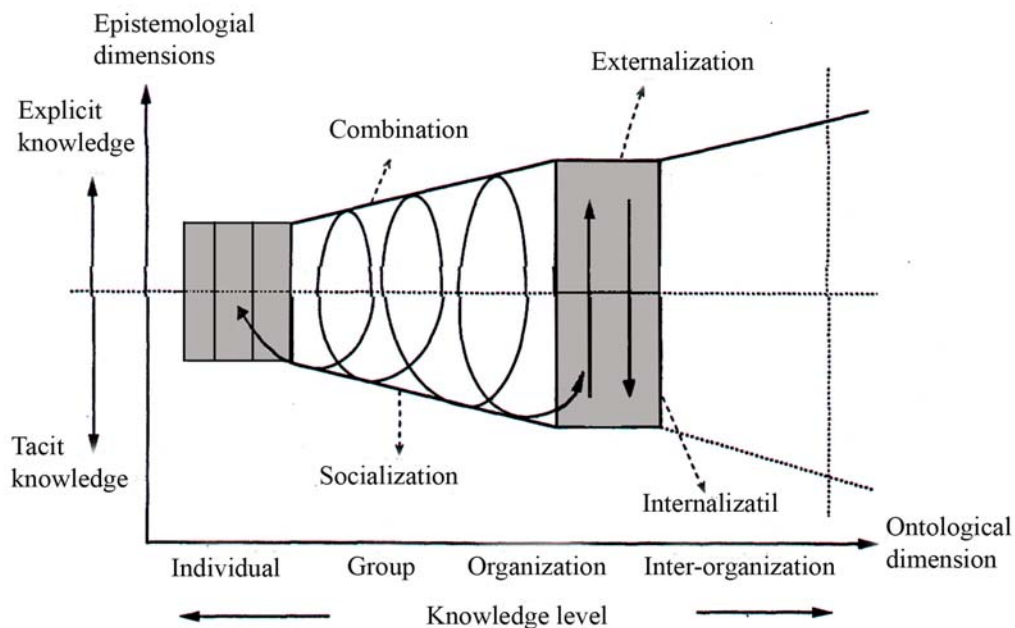


Fig. 5 (Nonaka 1994)

Nonaka opererer med to dimensioner af vidensproduktion, idet han overtager distinktionen mellem tavs og eksplicit viden fra Michael Polanyi (Polanyi 1958: s. 4). Eksplicit viden, er det der kan overføres i et formelt, systematisk sprog. Fordi det kan udtrykkes i alment forståelige symboler, findes det generelt i en kommunikerbar form, og kan relativt let løsrives fra den kontekst, som det er opstået i. Tavs viden derimod har en personlig egenskab, som gør det vanskeligt at formalisere og formidle. Der er tale om en viden, der er relateret til person og kontekst, og som er rodfæstet i personlig erfaring, værdier og følelser. *"Tacit knowlegde is deeply rooted in action, commitment and involvement in a specific context."* (Nonaka 1994: s. 16) Derfor er den tavse viden vanskelig at formalisere, kommunikere og dele.

Hvor Polanyi sætter tavs viden i en filosofisk kontekst (Polanyi 1958), så er Nonakas brug af begrebet mere praktisk. Hos Nonaka besidder tavs viden både kognitive og tekniske elementer. Det tekniske dækker over konkret know-how, evner og færdigheder, der er knyttet til handling. Det kognitive refererer til de "mental models", gennem hvilke mennesket behandler og manipulerer information i deres hoveder og på den baggrund opfatter og definerer deres (om)verden (Nonaka 1994: s. 16). Tavs viden er vanskelig at eksplicitere, men det kan dog lade sig gøre på forskellig vis, og det er denne *konvertering* af viden, der danner udgangspunkt for spiralen.

I følge Nonaka baserer vidensproduktion sig på både tavs og eksplicit viden og hvad mere vigtigt er på interaktionen mellem de to. Der er tale om en konvertering af viden (knowledge conversion), gennem fire stadier (modes) fra socialisering over eksternalisering, kombination, internalisering og tilbage til socialisering (Nonaka & Takeuchi 1995: s. 70-73.)

		Tavs viden	<i>til</i>	Eksplicit viden
Tavs viden	<i>Fra</i>	Socialisering		Eksternalisering
Eksplicit viden		Internalisering		Kombination

(Nonaka 1994: s. 19)

Socialisering er processen, hvorigennem individuel tavs viden deles med andre gennem samarbejde, observation, og imitation. Tavs viden kan så gøres eksplicit gennem ”eksternalisation” - “*a quintessential knowledge-creation process*” (Nonaka & Takeuchi 1995: s. 70), hvor begreber bliver til og deles – dvs. går fra tavs til eksplicit viden, f.eks. ved at bygge modeller eller brug af metaforer (Nonaka 1994: s. 20). Det næste trin i spiralen er ”kombination”, der kombinerer eksplicit viden fra forskellige kilder, fysiske møder, databaser etc., til ny eksplicit viden (Nonaka & Takeuchi 1995: s. 70-73). Endelig kommer internalisering, hvor den eksplicite viden via spiralen formidles ud i det, Nonaka betegner business-systemet og knowledge base, hvor den anvendes i det daglige arbejde og derigennem optages i kroppen som ny tavs viden (Nonaka & Takeuchi 1995: s. 62-72).

Helt grundlæggende giver Nonakas spiralmodel en forståelse af, hvordan viden hos individer, organisationer og samfund kan udvikles, udvides og beriges gennem spiralmodellens interaktive samspil mellem tavs og eksplicit viden. Spiralmodellen tilbyder et begrebsapparat til at tale om produktion af ny viden og formår at gribe Kesera som vidensproducerende dynamisk struktur.

Kesera som ren hypertext

Af de tre lag, som Nonaka opererer med, eksisterer Kesera kun som projektlag. Kesera er ikke del af en omfattende hierarkisk organisation, som ny viden kan slynges rundt indenfor, men eksisterer for så vidt kun som den tværgående centrifuge. Knowledge base, business-systemet er i Keseras tilfælde noget eksternt – deltagernes daglige organisation, samfundet etc. – Kesera fungerer ikke

som flødeskum på nogen organisatorisk lagkage, har ikke som et mål at servicere businesslaget eller en anden associeret entitet, men er mål i sig selv. Kesera har en uvildig tænketanks-struktur. Den er ikke opstået som svar på et eksternt defineret problem, men er sat i verden for dets egen skyld.

Keseras selvforståelse (jf. visionen om f.eks. "Pan-skabelse". se kort om Kesera) ligger tæt op af Nonakas definition af hypertextorganisationen, blot er det deltageres respektive organisationer og samfundet, der repræsenterer de "lag", som den ny viden slynges ud til. Der er ikke tale om en internt eksisterende organisation. Kesera kan i stedet ses som ren hypertext – løsrevet fra enhver hierarkisk organisation.

Med Nonakas optik repræsenterer Kesera, hvad han betegner som et "felt" (Nonaka 1994: s. 23), dvs. et rum hvor individuelle perspektiver artikuleres - hvor individuel viden "sprøjtes" ind og via den sociale interaktion udvikles og konverteres gennem spiralens fire konversationsstadier (knowledge conversion modes) (Nonaka 1994: s. 23). Det unikke i Kesera er, at det ikke er det samme felt af mennesker, der arbejder med ideen hele forløbet igennem, som det er tilfældet i Nonakas japanske virksomheder (jf. analyse 2: Vidensproduktion i Kesera). Det er ikke "feltet", der er styrende, men derimod ideen, som så rejser fra felt til felt fra grundforummet til entreprenørfasen. Man kan sige, at Keseras model består af fire mindre felter, hver med en miniature spiral, hvor spiralen får lov at starte forfra i en ny kontekst med et nyt fokus. Samtidig udgør ideens livscyklus i sin helhed, en Nonakansk spiral, der via "knowledge conversion" producerer ny viden. Kesera kan med andre ord ses som et "felt" af "felter", der faciliterer skabelse af ny viden gennem deling af perspektiver og erfaringer. Kesera har i modsætning til de japanske virksomheder, som Nonakas studerede, en ikke organisatorisk "krop", de kan "suge" viden fra. De må hele tiden legitimere sig selv gennem transaktioner. De indgår i et bytteforhold med deltagerne som noget eksternt, hvor viden byttes med viden indenfor 80/20 modellens rammer. På den måde suger Kesera viden fra de eksterne omgivelser. Denne struktur giver en helt unik sammensætning af de forskellige faser. Folk, der beskæftiger sig med vidt forskellige områder til dagligt, samles ad hoc og bliver en del af ideens livscyklus.

Selvom Kesera i høj grad har bestået af de samme mennesker siden enhedens start i 1999, er det et problem med hensyn til kontinuiteten, at Kesera ikke har nogen formel kontrol med, om deltagerne ønsker at deltage. Teoretisk set kan selve motoren i Kesera forsvinde ud i det blå fra den ene dag til den anden, hvis ikke folk føler sig inspireret nok af at deltage. Således har der ved de sidste to

grundforumsmøder kun deltaget henholdsvis ni og otte af de tredive indbudte, hvilket skal ses i forhold til 17 i 2001.

Kesera og ”knowledge conversions”

Man kan i varierende omfang identificere alle fire mulige ”modes of knowledge conversion” i hver af Keseras led, men der gøres i høj grad brug af socialisering gennem hele deres skabelsesproces. Gennem ideens livscyklus kommer folk ind fra deres respektive organisationer og bliver sat i en kontekst, hvor de kan dele deres viden i forventning om at få noget igen. Deltagernes tavse (og for så vidt også eksplicite) viden, formidles og indoptages via dialog og den kropslighed, som f.eks. grundforummet tilbyder. Som Nicolai Peitersen udtaler: *”Vejene til erkendelse er forskellige, og det er derfor, at det er utroligt vigtigt at kroppen er med – at det er printet ind”* (Peitersen 14-04-05)

I Nonakas terminologi er grundforummet et klart eksempel på socialisering, hvor det der sker, er at deltagerne udveksler deres tavse viden via social interaktion for derigennem at skabe en fælles tavs viden, der så gøres eksplicit og i form af transcripts rejser videre i Keseras proces.

Den rent tekniske del af tacit-begrebet (observation, imitation og praksis) er begrænset i Kesera, bl.a. pga. forumets forskellige fagligheder. Det, der sker i forummet, er, at det specifikke område, som den respektive forsker arbejder med reduceres til, de grundlæggende alment interessante spørgsmål, vedkomne beskæftiger sig med. Forumsmødet starter med et oplæg, men forummet er ikke bundet af de tekniske detaljer. Man arbejder på et højere abstraktionsniveau og har udstrakt frihed til at definere problemet/muligheden. Dvs. at genstanden tages væk fra de rent praktiske og tekniske detaljer og bearbejdes i stedet på et mere alment menneskeligt niveau. Potentialet for ny viden i Kesera ligger altså ikke i koncentrationen af teknisk ekspertise, men i mødet mellem de forskellige ”mental models”, hvis vidt forskellige perspektiver og input kickstarter ideens rejse i Kesera – kickstarter spiralen. I forhold til Nonaka er det problematisk, at Kesera næsten udelukkende benytter sig af det kognitive element af tavs viden, men det er imidlertid netop der, Keseras styrke ligger, og ifølge Kim og Mauborgne er udviklingen af ny teknisk viden ikke en forudsætning for skabelsen af et ”Blue Ocean”: *”Blue Oceans are not about technology innovation. Leading-edge technology is sometimes involved in the creation of Blue Oceans, but it is not a defining feature of them.”* (Kim og Mauborgne 2004: s. 81)

Selvom socialisering er den mest dominerende form for videnskovertering, forefindes Nonakas andre former også i Kesera. Overgangen mellem de enkelte faser kan således bedst beskrives som ”eksternalisering” og ”kombination”, da det sker via skriftlige mødereferater fra tidligere led i processen. På den måde formidles den eksplicitte viden til deltagerne i de næste led. Endvidere ekspliciteres Keseras viden i form af debatserier og foredrag.

I internaliseringsfasen, hvor viden indoptages af omgivelserne, bliver Keseras organisationsform som løsrevet hypertext problematisk, idet der ikke er den samme tætte kontakt til business-laget og knowledge base som i Nonakas forestilling. Hos Nonaka indoptages projekts-lagets viden i resten af organisationen nærmest som en selvfølge. Det er vanskeligere for Kesera at få deres nye eksplicitte viden formidlet og indoptaget som tavs viden af de to andre lag. Der er ikke samme kognitive forudsætninger og velvillighed, som hvis de havde været del af samme organisation. Kesera skal retfærdiggøre sig selv og deres produkter overfor eksterne organisationer og må i høj grad tilpasse deres ide efter eksisterende præmisser og rammer for at opnå støtte og legitimitet. Det er vanskeligt at efterleve Blue Ocean strategy og re-definere markedet, når Kesera for det første hele tiden skal retfærdiggøre deres særlige ”bastardorganisation” og også må forholde sig meget konkret til markedets realiteter for at få andre med på ideen. Denne proces er således mere ressourcekrævende, når Kesera ikke er associeret med Nonakas business lag.

Opsummering

Med sin dynamiske karakter tilbyder spiralmodellen en indsigt i Keseras særlige karakter, der som ren hypertext, uden associeret organisation, producerer ny viden. Ligesom det tværgående selvorganiserende team i Nonakas japanske virksomheder, fungerer Kesera som en centrifuge, der hvirvler viden rundt via social interaktion på tværs af den traditionelle struktur. Der er blot ikke tale om det, Nonaka oprindeligt tænkte som en intern proces mellem knowledge base, business-system og project-system, men om en proces, der forlader sig næsten fuldstændigt på deltageres viden skabt i eksterne organisationer – dvs. deltageres daglige organisationer og samfundet generelt.

Set udfra Nonakas optik udvides og accelereres Kesera deltageres viden i et samspil mellem tavs og eksplicit viden. Der er tale om en spiral, hvor Kesera som organisatorisk enhed og deltagerne er i konstant interaktion med hinanden og med de andre lag.

I forhold til målsætningen om at skabe noget grundlæggende nyt, der redefinerer de hidtidige rammer for Red Ocean markedet og dermed skaber et helt nyt marked – altså et Blue Ocean, så er det positivt, at grundforummet ikke er bundet af en kontekst – af et allerede defineret problem. Forummet har den fornødne frihed til at redefinere nærmest alt og er ikke, som i Nonaka ”felter” af japanske tværgående projekt teams, bundet af problemløsning og en innovativ tankergang om videreudvikling og forbedring. I Kesera kan man arbejde mere grundlæggende med skabelse og gennem spiralens videnkonverteringer skabe ny viden, der har det efterspurgte potentiale til i sidste ende at levere et Blue Ocean. Kesera har mulighed for at trække på de bedste folk inden for en lang række forskellige områder, idet de føler sig inspireret af at deltage, men forumsdeltagernes frivillige og ad hoc baserede tilknytning til Kesera kan vise sig at være problematisk. Folk deltager uden nogen form for monetær compensation, som nævnt i klar forventning om at få noget igen. Hvis dette ”noget ”pludselig ikke opfattes som værende til stede, så forsvinder deltagerne og med dem selve motoren i ideernes livscyklus. Kesera kan få svært ved at kontrollere deltagerne og sikre den fornødne kontinuitet i ideernes livscyklus. Som ren hypertext uden associeret organisation må Kesera særligt i innovations- og entreprenørfasen bruge mange ressourcer på hele tiden at legitimere deres ide og viden overfor eksterne parter, med risiko for at Blue Ocean potentialet ikke opfattes af folk, der forholder sig meget konkret til markedets eksisterende præmisser, og dermed aldrig realiseres. Keseras repræsenterer med deres ”udenfor-kategori organisation”, i rent strukturelle termer, en særlig dynamik og et vist potentiale i forhold til Blue Ocean strategy, men bærer ligeledes rundt på en række iboende strukturelle problemer.

ANALYSE 4: KESERA OG OPHAVSRETTIGHEDSPROBLEMATIKKEN

Keseras åbne struktur lægger umiddelbart op til problemer omkring ophavsretten til den viden, der optræder i Kesera. Når folk deltager ad hoc og bidrager til skabelsen uden monetær kompensation, hvem har så rettigheden til den viden og ideer, der skabes i Kesera? Hvad forhindrer deltagerne i at kapitalisere på viden skabt i Kesera regi, udenfor Kesera, og hvordan forhindrer man, at ideen lækker til konkurrenter og dermed undergraver muligheden for at kapitalisere på en potentiel ”Blue Ocean” ide? Det er denne problematik, der er omdrejningspunktet for dette afsnit.

Afsnittet tager teoretisk udgangspunkt i Boisots begreb om N og S learning samt Brown og Dugids ”sticky leaky” distinktion, som benyttes til at adressere Keseras umiddelbare problemer med hensyn til rettighedsspørgsmålet og viden, der lækkes. De to teorier tilbyder et nuanceret perspektiv på strategi med hensyn til ophavsret og er velegnede til at iagttage Keseras tilgang til spørgsmålet.

Begrebsafklaring

I ”knowledge and Organization” identificerer Brown og Duguid to centrale egenskaber ved organisationers viden. På den ene side er viden ”sticky” og på den anden side ”leaky” (Brown og Duguid 2001: s. 199). Sticky diskussionen fokuserer primært på de problemer, der ligger i at flytte viden rundt internt i organisationen, mens leaky dimensionen derimod har fokus på eksterne og uønskede flow af viden - særligt den viden, der lækker ud over organisationens grænser til konkurrenter (Brown og Duguid 2001: s. 199). Leaky begrebet er af størst interesse i forbindelse med Kesera, der på grund af sin meget åbne struktur konfronteres med en væsentlig risiko for, at viden lækker. Viden kan både være sticky og leaky på samme tid – dvs. at viden, der ikke umiddelbart har let ved at rejse rundt internt i organisationen, indeholder stadig et potentiale for at lække til eksterne organisationer. Brown og Duguids skriver således: *”ideers, insights, inventions, and practices that are unable to travel within the organisation can prove to be quite capable of traveling to competitors”* (Brown og Duguid 2001: s. 199)

Boisot tager leaky diskussionen et skridt videre og taler i kraft af sine begreber Neoclassical learning strategi og Schumpeterian learning strategi om beviste strategier for at lække eller holde på viden. N-learning strategi dækker over en traditionel neoklassisk tilgang til vidensaktiver, hvor det at sikre aktivets ”knaphed” er det centrale (Boisot 1992. s. 5). Det kan ske eksempelvis ved hjælp af

patenter for derved at kontrollere kapitaliseringen af viden, kryptering, for at hindre diffusion, og "economies of scale", hvor den aktuelle viden nedlejres i fysiske produkter, der kræver en stor og risikabel investering fra konkurrenterne. Disse tiltag fungerer enten som barriere for diffusion eller som barriere for at kapitalisere på en teknologi eller viden. De har til formål at forhindre, at markedsligevægt og at profitten dermed går i nul. S-learners mener derimod ikke at markedsligevægt findes for enden af linien, og er derfor ikke interesserede i at bygge barriere for at undgå dens indtræden. De ser læring som både ligevægts og uligevægtsskabende, idet læringsprocessen tilskynder "creative destruction" og modsat de begrænsende N-learning strategier, satses her på at accelerere læringsprocessen. S-learning handler altså ikke om at bygge barrierer, men om at accelerere innovationsprocessen.

Kesera – en dynamisk tilgang til rettighedsspørgsmålet

Vidensproduktionen i Kesera er baseret på en meget åben model, hvor folk deltager ad hoc i en udpræget uformel form. Deltagerne får ingen økonomisk compensation, men deltager på frivillig basis, af interesse - alene for at blive inspireret og på den måde tage noget med hjem, som de kan bruge i deres daglige arbejde. Det er tænketanken (med Nicolai Peitersen centralt placeret), der styrer processen ved at udvælge hvilke idetråde, der som udgangspunkt følges, og det er Kesera, der har rettighederne til projekterne/ideerne. Dvs. at ideerne bliver i Keseraregi.

Udgangspunktet er, at den viden, hvis skabelse kun er muliggjort i kraft af Kesera, tilfalder Kesera. *"..den ville ikke have opstået hvis det ikke var sket i Kesera... så er det Keseras ide"* (Nicolai Peitersen 09-05-05). Umiddelbart er der et definitionsspørgsmål her. Hvad er det, som deltagerne "gratis" kan tage med hjem til deres daglige virke – det skal være noget grundlæggende andet end det, der føres videre i Kesera – ellers opstår der konflikt. Her kommer 80/20 modellen ind i billedet, og giver mulighed for, at deltagerne kan bruge koncepter, skabt i Kesera, uden Keseras direkte medvirken. Det fungerer ved, at Kesera modtager 80 procent af de indtægter, som deltagerne får på baggrund af viden skabt i Kesera, f.eks. ved foredrag mv.. Hidtil har 80/20 princippet imidlertid kun sjældent været i brug (Keseras regnskab 2003, se vare 2 Bilag XX). og baserer sig udelukkende på integritet - der er ingen formel kontrol. Dette fremstår umiddelbart som en svaghed, men personlig integritet kan imidlertid vise sig effektiv, idet deltagerne bliver udelukket af netværket, hvis de forbryder sig mod princippet.

Rettighedsspørgsmålet i forhold til deltagerne er generelt ikke tilstrækkeligt defineret i skabelsesmodellen, men de rammer, som 80/20 princippet sætter op, er for så vidt frugtbare. Umiddelbart er det største fare med hensyn til rettighedsspørgsmål at konkurrerende organisationer, på grund af Keseras åbne model stjæler eventuelle unikke ideer og kapitalisere på dem.

Særligt i kraft af Keseras tidsramme fra livscyklusmodellens start til slut på 7-10 år er der umiddelbart en markant fare for at eventuel værdifuld viden/ide stjæles og ikke kommer Kesera til gode.

Traditionelt har ovenstående problemer omkring lækkende viden givet anledning til stor bekymring, og er generelt blevet betragtet som noget, der underminerede virksomhedens konkurrencefordel (Boisot 1992. s. 3). Liebeskind mener således, at en virksomheds konkurrencemæssige fordel er direkte afhængig af dens evne til at forhindre, at viden lækker ud over organisationens porøse grænser til konkurrenterne. (Liebeskind 1996)

Det, at viden lækker i en åben organisationsstruktur, kan imidlertid ikke udelukkende stemples som noget negativt i videnssamfundet. Boisot identificerer i ”Is the firm a Creative Destroyer?”, at virksomhederne i stigende grad bevidst lækker deres viden til omverdenen (Boisot 1992. s. 3). Keseras model er baseret på interaktion med omverdenen. I fuld overensstemmelse med Brown og Dugid, vil ethvert forsøg på at undgå, at viden også diffunderer ud, rive tæppet væk under Keseras organiseringsform. *“Trying to stop knowledge at these boundaries may be strategically counterproductive. The line that let knowledge flow leak out, also let it flow in.”* (Brown og Dugid 2001: s. 207)

Keseras tilgang til rettighedsspørgsmålet fanges meget præcist, når Brown og Dugid skriver: *“a firm’s knowledge base is not a property that falls within its boundaries, but one that in part draws on its embeddedness in a broader structure. Consequently knowledge may more easily flow out of a firm than move productively within it.”* (Brown og Dugid 2001: s. 209) I overstående citat ligger også en del af Keseras mulighed – nemlig at fungere som et forum, hvor ideer og perspektiver, der ikke er rum for i deltagernes respektive organisationer, kan artikulere. Dette mulighedsrum betegner Brown og Dugid *Fission*: *“the proces through which people who find their ideers blocked inside one organisation form another to give their ideers a more sympathetic treatment.”* (Brown og Dugid 2001: s. 199)

I Boisots optik underminerer Keseras "leakyness" ikke organisations konkurrencefordel men kan ligefrem ses som en mere dynamisk tilgang til ophavsrettigheder. Det at lade teknologi og viden diffundere ud til kunder, leverandører og endda konkurrenter kan ifølge Boisot ses som et forsøg på at sætte standarden på det givne felt – en standard, som firmaet om ikke kontrollerer, så i hvert fald har en konkurrencemæssig fordel (Boisot 1992: s. 2). I Kesera offentliggøres alle transcripts fra grundforumsmøderne – dvs. det, der i virkeligheden er selve grundstenen i Keseras vidensproduktion, lækkes. I traditionel N-learning forstand vil det udgøre et problem, da det vil give konkurrerende organisationer mulighed for at kopiere Kesera. Det konkurrenterne får, er kun et statisk øjebliksbillede – de får ikke indsigt i næste del af næste del og ideens livscyklus. ”rettigheder er ikke interessant.. I princippet gør vi alt åbnet” (Nicolai Peitersen 09-05-05)

I forhold til charterets mål om at sprede universel værdi er det kun positivt, at andre tager ideen op, og set fra et økonomisk perspektiv kan det siges at være en fordel for Kesera. Argumentet er, at inden konkurrenterne får glæde af transskriptionerne, så har Kesera bevæget sig videre og konkurrenternes interesse i emnet vil blot forstærke Keseras fordel. (Nicolai Peitersen 09-05-05)

Kesera følger således hvad Boisot betegner som S-learning strategi, hvor det afgørende er at blive ved med at bevæge sig og udnytte den viden, der i kraft af den åbne struktur også strømmer ind i organisationen og på den måde skabe Blue Ocean. Med Boisots terminologi fører Kesera "a war on movement" kendetegnet ved, at man bevidst forsøger at sprede sin viden til sine interessenter og hele tiden være et skridt foran (Boisot 1992: s. 2). Dette står i skarp kontrast til det mere traditionelle N-learning - "a war on position", hvor man barrikaderer sig bag patenter og forsøger at beskytte virksomhedens nuværende viden mod konkurrenternes angreb (Boisot 1992: s. 2). Der er her tale om en langt mere statisk tilgang, hvor den nuværende indtjening søges sikret ved at bevare status quo (jo hurtigere man kommer med noget nyt, jo hurtigere vil det gamle produkts indtjening undermineres). I forhold til at skabe Blue Oceans repræsenterer "war of position" en forældet tankegang – lige meget hvor effektive de defensive barrierer, der stilles op er, vil virksomheden altid blive indhentet, hvis de blot søger at opretholde status quo. Den dynamiske tilgang, der ligger i S-learning og "War on movement", harmonerer fint med Keseras mål om at skabe Blue Ocean. Et af de centrale elementer i denne tilgang er imidlertid, at man flytter sig – at vidensproduktionen accelereres. Keseras tidsramme på 7-10 år fra livscyklusprocessens start til produkt udgør et klart problem i den forbindelse. Der er en reel fare for, at Kesera bliver overhalet inden om af organisationer med en væsentlig hurtigere innovationsproces, idet de ganske enkelt

ikke formår at accelerere skabelsesprocessen nok. Nicolai Peitersen pointerer at: ”*det konkurrenterne får er kun et øjebliksbillede – de får ikke del i resten af processen*” (Nicolai Peitersen 09-05-05), men hvis Kesera flytter sig for langsomt, bliver det, som konkurrenterne får pr. definition mere end blot et øjebliksbillede.

Opsummering

Opsummerende kan man sige, at det vagt definerede og flydende rettighedsspørgsmål i forhold til Kesera repræsenterer et latent problem i forhold til at kapitalisere på Blue Ocean Strategiy På den anden side stemmer S-learning som konceptuelt perspektiv fint overens med Blue Ocean tankegangen og den dynamiske indstilling til ophavsrettigheder kan i den forbindelse ses som en fordel. På trods af den for lange tidsramme ligger Keseras mulighed netop i at forsøge at være foran og hele tiden flytte sig. Kun på den måde kan Kesera skabe potentielle Blue Oceans og som sådan fungere som “*a Schumpeterian animal, a creative destroyer that is forever destabilizing markets*”, som Boisot siger det. (Boisot 1992: s. 13)

EKSEMPELLET ”ACTICS”

Gennem de fire ovenstående analyseafsnit er der blevet fremhævet væsentlige konceptuelle funktioner og dysfunktioner ved Kesera som model i forhold til målet om at skabe Blue Oceans. I dette afsnit vil virksomheden *Actics* – som Keseras hidtil største og mest ambitiøse projekt – blive inddraget for at diskutere, hvorvidt de fremanalyserede karakteristika afspejles i denne praksis. Det skal her nævnes, at fordi livscyklusmodellen som koncept er ny, har den endnu ikke været taget i brug i sin helhed. Således har *Actics* i 2002 været et emne i grundforummet, men den efterfølgende periode har for *Actics* vedkommende ikke været så struktureret, som livscyklusmodellen lægger op til. Imidlertid kan *Actics* nu betegnes som værende ved udgangen af entreprenørfasen. For så vidt som praksis afspejles i Kesera som skabelsesmodel, kan *Actics* eksemplet, i den udstrækning analysens konklusioner kan genfindes her, ses som en legitimering af disse.

Fra ide til ”Ltd.”

”Det [Actics] har stået lidt i dvale, men nu er der ved at komme ryk i den. Det er en af de ideer, som er blevet et af Keseras mest produktorienterede projekter. Det er en etisk teori, som er blevet et ledelsesværktøj”(Grundforumsmøde 12)

På et grundforumsmøde i 2002 holder en deltager oplæg under overskriften ”*Actics – en ny etik*”.⁷ Tilstede er bl.a. kunstnere, teologer og økonomer. I dette forum fremfører oplægsholderen en utilitaristisk inspireret ide om, hvordan man ud et princip om *nærhed* kan kortlægge og kvantificere en persons etik. Kort fortalt går ideen ud på, at man ud fra en relativ vægtning af sin *nærhed* i forhold til ni kategorier – herunder det sociale, kulturelle, seksuelle eller geografiske – kan kortlægge, hvordan man orienterer sig etisk. Det er altså ikke tale om en universel normativ etik men i stedet om en etik, der fordrer, at man handler i henhold til sit individuelle ”etiske kort”. På mødet bliver ideen diskuteret intenst. De tilstedeværende kommer med argumenter for og imod ideen, men der hersker en udbredt konsensus om, at tanken er revolutionerende og hidtil uudforsket i filosofien. Mødet slutter, da tiden løber ud.

Da livscyklusmodellen på dette tidspunkt endnu ikke er helt udviklet, samt at oplægsholderen allerede har en vision om, hvordan den nye etik skal udbredes som en etisk platform, der går på tværs af kulturelle og sociale barrierer, er det nu meningen, at ideen om *Actics* skal gå videre til

⁷ Transcript fra mødet: www.kesera.dk/KeseraForum/agora8.htm

entreprenørfasen, hvor den skal bringes til markedet i form af et egentligt produkt. Selv om man i princippet har sprunget de to mellemliggende faser i livscyklusmodellen over, går næsten 3 år, før Actics Ltd. noteres i London. Et konkret produkt er i skrivende stund endnu ikke at finde på markedet.

Selvom ideen i princippet har forladt Kesera, kan Actics imidlertid stadig ses som værende i entreprenørfasen, hvilket understreges af, at det stadig er Kesera-folk, der er direkte involveret. Derudover har man indbragt eksterne kompetencer i relation til IT og marketing, herunder Thomas Madsen Mygdahl, der med baggrund i sin erfaring indenfor IT-entreprenurship skal udforme det endelige produkt.

Der er ifølge Madsen Mygdahl på nuværende tidspunkt stadig usikkerhed om den endelige udformning og lancering af Actics' produkter (Madsen Mygdahl 11-04-05). I første omgang er det dog meningen, at Actics vil blive introduceret som et nyt ledelsesværktøj, hvilket også fremgår af Keseras hjemmeside.⁸ Værktøjet kan således bruges til at danne et billede af, hvor eksempelvis en virksomhed befinder sig etisk – et billede, man efterfølgende kan bruge til at handle strategisk i forhold til. Det hersker i Kesera ingen tvivl om, at der at tale om et Blue Ocean. Som Nicolai Peitersen understreger: ”Actics som management system – det er vores Blue Ocean, helt klart. Som jeg ser det er der ingen konkurrenter til det vi introducerer” (Peitersen 09-05-05). På lidt længere sigt er det også planen at lancere etiksystemet som grundkonceptet i et gratis web baseret ”community”, en ide, der dog spås små indtjeningsmuligheder (Madsen Mygdahl 11-04-05).

Vidensbegrebets betydning for Actics

Som det fremgår af afsnittet om Keseras vidensbegreb, ses viden som et instrument til at fremme skabelse. Helt præcist opererer Kesera med et instrumentelt-reduktionistisk vidensbegreb, hvorfor man eksplicit forsøger at henvise skabelse og viden til et spørgsmål om matematiske sammenhænge. På den baggrund kan man formode, at de ideer, der gennemgår modellen, også bærer de samme karakteristika. Det er derfor interessant at undersøge, hvorvidt dette konkret kommer til udtryk i forbindelse Keseras med ”guldæg” Actics.

Konceptet Actics, der i grundforummet blev fremlagt som ”en ny etik”, dækker som nævnt over en proces, hvori man gør *nærhed* til en faktor, i forlængelse af hvilken man kan kvantificere etik. Der

⁸ www.kesera.org

er således tale om, at man behandler fænomenet ”etik”, der i høj grad må siges at være et filosofisk anliggende, ud fra en tankegang om, at alt kan kvantificeres. Med udgangspunkt i Bunge (jf. analyse 1) kan det ses således, at Kesera reducerer etik fra et komplekst niveau til et mere simpelt, hvorved man overser etikens komplekse nuancer – nuancer, der potentielt kan være nøglen til et Blue Ocean. Altså genfindes det instrumentelt-reduktionistiske vidensbegreb i tilfældet af Actics.

Med henblik på, hvorvidt vidensbegrebet er funktionelt i forhold til at skabe Blue Oceans, er dette tilfældet med Actics. I grundforummet fremstod ideen unik og med potentiale til at skabe nyt land. Det var en grundlæggende ny måde at se etik på – en ny standard. I analysen blev det reduktionistiske element til dels set som problematisk, men Actics nyskabelse kan i praksis ses netop som et resultat af det reducerende vidensbegreb. At man har kvantificeret etik, har i parallel til Lyotards perspektiv (jf. ”Projektets historiske kontekst”) gjort den kommensurabel og omsættelig. Man har med andre ord kommercialiseret den, hvilket har medført, at potentialet til at skabe Blue Oceans nu kan aktualiseres. Hvorvidt ”etik” i filosofisk forstand gennem processen er blevet reduceret, er i forhold til målet om et Blue Ocean for så vidt uinteressant – det essentielle er, at etik i kommensurabel form bærer et potentielt nyt marked.

Modellen for ideers livscyklus’ kausale sammenhæng med Blue Oceans

I afsnittet ”Vidensproduktion” blev det konkluderet, at livscyklusmodellen til dels var dysfunktionel i forhold til at skabe Blue Oceans, da det virkede problematisk at bevare originaliteten ved ideen hele vejen igennem livscyklussen. Actics har som sagt kun været igennem to af faserne. Imidlertid er det netop de to faser, hvis tidshorisont er længst fra hinanden, hvorfor det findes sandsynligt, at denne dysfunktion alligevel kommer til udtryk. I analyseafsnittet blev der således argumenteret for, at de respektive stadier ville fortolke ideen på baggrund af sine egne erfaringer og unikke kognitive rutiner, hvorved potentialet til at skabe Blue Oceans forsvandt, da man således ikke kunne honorere originaliteten fra grundforummet.

Ideen, som den blev præsenteret i grundforummet, fremstår umiddelbar unik, og som det fremgår i ovenstående afsnit, har etik i kommensurabel form potentialet til at skabe et nyt marked – et Blue Ocean. Således var det i grundforummet, men nu, hvor ideen er ved at modnes i entreprenørfasen, har den ændret karakter. Det konkrete produkt, der forventes at komme på markedet som det første fra Actics, er et ledelsesværktøj, der kan bruges som en slags etisk ”benchmark”. Således skrives i

et notat omkring implementeringen af Actics: "...the output side will be able to offer an ethical status tool ("how is my proximity reporting on me?"), an ethical statistics tool (what correlation are there between my ethical performance and other factors that interest me- e.g employ turnover") an ethical strategy tool (what if scenarios), and an ethical policy tool (what recommendations can be made on the basis of the intelligence in the Actics database?)" ("Introduction" – internt Kesera arbejdsrapport)

Der findes på markedet allerede et utal af mere eller mindre velfunderede ledelsesværktøjer, der adresserer alt mellem himmel og jord. På den baggrund rejser spørgsmålet sig nu om, hvorvidt dette produkt rent faktisk kan karakteriseres som et Blue Ocean og i afkræftende fald, hvorfor er potentialet så ikke realiseret?

I den forbindelse har Kesera selv foretaget en markedsundersøgelse, der viser, at der ikke findes et lignende værktøj på markedet. For at besvare spørgsmålet om, hvorvidt der tale om et Blue Ocean, er dette imidlertid ikke det afgørende. Man kan påpege, at Actics er et nyt og mange måder enestående ledelsesværktøj, men dette gør i sig selv ikke et Blue Ocean. Spørgsmålet er, hvorvidt det er et ledelsesværktøj, der vil tages i brug *ved siden af de eksisterende*, og dermed ikke tager markedsandele fra disse, hvorved der i sandhed er tale om indvinding af nyt land – et *uncontested market space*, eller om det blot vil indtage en portion af den generelle efterspørgsel for ledelsesværktøjer og dermed ende i et konkurrencefyldt red Ocean. Dette spørgsmål kan i sagens natur ikke besvares med absolut sikkerhed, men da det netop er et ledelsesværktøj, der introduceres som adresserende spørgsmål eller dilemmaer, som andre ledelsesværktøjer har andre løsninger på, virker det ikke sandsynligt. Selv hvis Actics er den bedste løsning på markedet, vil der være tale om løsningen af allerede kognitivt erkendte problemer eller dilemmaer – "what if scenarios", "how is my proximity reporting on me". For i sandhed at skabe et Blue Ocean forudsættes det, at man også "(gen)opfinder problemet", der skal løses. Actics er måske en unik måde at adressere svært tilgængelige problemstillinger og kan meget vel kan blive en succes, men derfor er der ikke tale om skabelsen af et Blue Ocean.

Når der således er argumenteret for, at Actics ikke udgør et Blue Ocean, er det interessant at se på, hvorvidt dette skyldes en kausal sammenhæng med livscyklusmodellen. I analysen fremgik det, at man eksempelvis i entreprenørfasen ville opfatte ideen gennem kognitive strukturer baseret på

tidligere erfaringer. Dermed ville ideen sandsynligvis blive applikeret i forhold til allerede erkendte problemstillinger, hvilket nøjagtigt er tilfældet med Actics. Man har implementeret Actics i den kendte kategori ”ledelsværktøj”. På den måde honoreres det oprindelige potentiale ikke, og i det lys kan der formodes en kausal sammenhæng mellem livscyklusmodellens konceptuelle dysfunktion og Actics manglende evne til at skabe et Blue Ocean. Gennem livscyklusmodellen er den oprindelige ide muteret. Fra at være en ny standart med mulig for at redefinere den måde etik grundlæggende tænkes på, er Actics gennem livscyklusmodellens faser blevet reduceret til et ledelsværktøj på linie med en mængde andre. Således er Actics i dag mere ledelsværktøj end en ny etik. Det unikke ligger stadig latent i ideen i form af den web-baserede platform, men det er ikke det, Actics i første omgang satser på.

Keseras organiseringsform og Actics

I afsnittet om Keseras organiseringsform blev det konkluderet, at Kesera fungerede som ren ”hypertekst” – som et ”felt” af ”felter”, og at den særlige organiseringsform havde den fordel, at man kunne trække på en række forskellige personer fra eksterne organisationer og til dels ”suge” deres viden vel og mærke uden monetær compensation. Det blev imidlertid også konkluderet, at det var en meget flygtig og ustabil model, idet Kesera ikke fungerede primærorganisation for deltagerne. Endvidere syntes det at udgøre et problem, at Kesera er løsrevet fra et egentligt ”business lag”, hvilket gør, at der ikke er nogen fast ”krop” at ”suge” viden fra, og gør det mere vanskeligt at få indoptaget deres ideer/viden. Det er umiddelbart svært at identificere elementer i Actics, der udspringer direkte af specifikke karakteristika i Keseras organiseringsform. Problemet omkring Kesera som et ustabil felt, hvor folk forsvinder, kan ikke eksplicit iagttages i tilfældet Actics, da det er de samme mennesker, der har været tilknyttet fra projektets start til nu.

Det, der dog springer i øjnene, er tidsaspektet. Fra ideen blev introduceret i Keseras grundforum er der gået næsten tre år, før, hvad der svarer til entreprenørfasen, er blevet iværksat. Dette er bemærkelsesværdigt, der er ikke tale om en række kliniske test eller tilsvarende, der fungerer som forudsætning for at gå videre. Derimod kan man i høj grad argumentere for, at Kesera, i kraft sin løsrevethed, er for længe om at få Actics ført til markedet. Der er brugt megen energi og ressourcer på kontakt til eksterne aktører (som for eksempel Thomas Madsen Mygdal mv.), og Keseras status som ”sekundær” organisation har begrænset den tid, der er blevet lagt i projektet, og har dermed bremset Actics i dets vej til markedet.

Problemet med at opnå legitimitet i forhold til evigt kritiske eksterne organisationer og deres manglende velvillighed til at indoptage Keseras ideer imødegås ved, at enkelte deltageres egne virksomheder fungerer som pilotprojekter for Actics. I tilfældet Actics har Keseras organiseringsform bevirket, at tiden fra ideen til marked blev unødvendig lang.

Actics og ophavsret

I analyse afsnittet om Kesera og ophavsret blev det konkluderet, at Keseras tilgang til ophavsrettigheder i nogen grad var udefineret og inkonsistent. Endvidere blev det konkluderet at Keseras åbne model og deraf følgende leak kan ses som en fordel i forhold til at skabe Blue Ocean. Der er i modsætning til N-learning's "war on position" blot tale om en mere dynamisk tilgang til strategi omkring rettighed – fanget af begrebet om S-learning eller "war on movement". Selvom det primære i Actics er blevet ledelsesværktøjet, skinner Keseras strategi omkring rettigheder igennem i den langsigtede forretningsplan, der ligger for Actics, som et web-baseret community. På sigt vil Actics-systemet lanceres i en webbaseret freeware version. Det centrale er her at indsamle data fra organisationer og individer over tid, som så i anden omgang kan sælges til potentielle købere. Der udarbejdes endvidere en management bog om Actics, der for så vidt afslører systemets elementer. Actics systemet lækkes bevidst til alle interessenter i håb om at skabe en ny standard for behandling af virksomheders etik. Der er ikke tale om, at man smider en potentiel Blue Ocean ide ud af vinduet, men blot at man forsøger at redefinere markedet og kapitalisere på ideen/sin viden i anden omgang.

KONKLUSION

Gennem de fire analyser har projektet adresseret den overordnede problemformulering: ” Hvad er Keseras mulighedsbetingelser for vidensproduktion og hvad betyder det for målsætningen om at skabe Blue Oceans.” På baggrund af analysen af Keseras skabelsesmodel kan vi konkludere, at modellen, i kraft af sit instrumentelle vidensbegreb, skabende grundforum og ”war on movement”-tilgang til rettigheder har potentiale til at skabe Blue Oceans. Modellen har imidlertid en række indbyggede dysfunktioner herunder tidsrammen fra ide til produkt, organisationen som løsrevet hypertext samt ideens mutation gennem livscyklussen, der alle virker undergravende i forhold til dette potentiale.

Analysen viser, at Kesera abonnerer på et instrumentelt vidensbegreb, hvor viden ses som middel til målopfyldelse - en tilgang til viden, der er filosofisk diskutabel, men i forhold til at skabe Blue Oceans, er frugtbar, idet viden ikke i sig selv er legitim, men må anvendes for at opnå legitimitet. Vidensbegrebet udgør en ramme for hvilken type viden, der udvælges til at indtræde i Livscyklusmodellen. Keseras Livscyklusmodel udgør fundamentet for deres vidensproduktion – det er med andre ord her den potentielle Blue Ocean ide skabes og udvikles. Det slås fast i analysen, at livscyklusens grundforum fungerer som et godt arnested for at skabe Blue Oceans. Grundforummet er formelt ikke bundet af markedets eksisterende rammer. Den fluktuation og videnskonvertering, der finder sted, repræsenterer en frugtbar mulighedsbetingelse for vidensproduktion og for skabelse af Blue Oceans. Keseras ”war on movement”-tilgang til ophavsrettigheder, hvor viden spredes strategisk, repræsenterer ikke som først antaget et problem i forhold til at skabe og kapitalisere på Blue Ocean. Konceptet med at lade viden diffundere ud kan medvirke til at sætte en ny standard – skabe ”nyt land”, som så kan kapitaliseres på i anden omgang, hvis Kesera formår at forblive et skidt foran.

Netop det at bevæge sig bliver centralt, når Kesera vælger bevidst at lække sin viden. I den forbindelse er det problematisk, at skabelsesmodellen opererer med en tidshorisont på syv til ti år fra ide til produkt, skønt der ikke som i f.eks. medicinalindustrien er tale om, at produktet skal igennem en lang række kliniske tests. Syv til ti år giver andre mulighed for at stjæle og videreudvikle en ide, der ellers ville have potentiale til at være en Blue Ocean ide. Forudsætningen for, at det, man deler (f.eks. i form af transcripts fra grundforumsmøderne), kun repræsenterer ”et

statisk øjebliksbillede”, er, at Kesera flytter sig – ellers er der pr. definition ikke blot tale om et øjebliksbillede. Den lange tidsramme fra ide til marked kan til dels siges at relatere sig til Keseras organisation som ”ren hypertext”. Der er ikke nogen fast organisatorisk ”krop”, som Kesera kan ”suge” viden fra og ingen associeret organisation, der per automatik kan indoptage den nye viden, der skabes. Man er fuldstændig afhængig af eksterne personer, der deltager ad hoc og ser deltagelsen i Kesera som noget sekundært i forhold til deres daglige arbejde. Hvis man ikke kan tiltrække og fastholde forskere og kunstnerne (jf. det lave deltagerantal ved de to sidste grundforumsmøder) forsvinder selve motoren i Keseras vidensproduktion. Det er med andre ord et problem i, at kontinuiteten i Keseras vidensproduktion i kraft af organisationens status som ”ren hypertext” – uden associeret organisation, bygger på et så ustabil grundlag. Et andet væsentligt problem i Keseras skabelsesproces er forudsætningen om, at substansen i den unikke grundforumside forbliver den samme livscyklusmodellen igennem. Man forudsætter, at ideen blot ændrer form - bliver tilføjet noget mere i de respektive stadier. Dette er der imidlertid ingen garanti for, og analysen viser, at det der snarere er tale om er, at ideen ændrer sig grundlæggende i forhold til det respektive stadies kognitive strukturer og verdenssyn. Dvs. at den potentielle Blue Ocean ide mister evne til at redefinere markedet og skabe ”nyt land” i sin rejse gennem processen, idet den bliver grundlæggende ændret for at passe ind på det eksisterende marked. I eksemplet Actics genfindes denne pointe. Actics startede som en ny etik – der efter vores mening havde potentiale til at sætte en ny standard for at kvantificere og italesætte etik. Imidlertid introduceres Actics i den nuværende plan som et ledelsesværktøj – i stil med Balanced Score Card og bliver dermed blot endnu en del af et allerede eksisterende Red Ocean.

STRATEGISK REFLEKSION

BLUE OCEAN STRATEGY I DIKOTOMIEN PLANLÆGNING OG EMERGENS

I projektets anbefalinger og igennem hele projektet generelt, har vi accepteret Blue Ocean Strategy som præmis for analysen – som det Keseras skabelsesmodel forsøger at efterleve, og som den referenceramme modellen vurderes i forhold til.

Man kan imidlertid diskutere, hvorvidt det er muligt at planlægge en strategi, der sigter på at skabe Blue Oceans – noget der pr. definition er emergerende og derfor ikke umiddelbart lader sig planlægge. Det sætter dette afsnit spørgsmålstejn ved.

Strategi kan ses som en dikotomi mellem planlægning og emergens (Mintzberg og Waters 2002: s. 59ff.) I de to begreber ligger henholdsvis det, at lave en plan som gennemføres stringent, og det at kontinuerligt behandle den evigt foranderlige og dynamiske omverden i forhold til det strategiske udgangspunkt.

Således ses strategi indenfor førstnævnte som en ensidig fremadskridende proces, hvor enhver situation har en passende strategisk model. (Om)Verden⁹ ses som stabil og forudsigelig og konteksten lader sig forholdsvis uproblematisk ”putte i kasser”. Det er en tilgang der er meget operationel, da den antager at aktørerne gennem analyse af konteksten (historiciteten og nuet) er i stand til at skabe sig overblik der kan planlægges ud fra. Strategi ses som en velordnet måde at forholde sig til konteksten og træffe de relevante valg ud fra analyser. Der er med andre ord en ”bedste strategi” – det gælder bare om at finde den ud fra rationelle analyser (jf. Kim og Mauborgnes forskning, der netop i empirien identificere én bedste strategi). (Mintzberg og Waters 2002: s. 60ff.) Imidlertid er der stor sandsynlighed for førsteordens blindhed, dvs. at man ikke selv kan se de implicite præmisser, man træffer sine beslutninger på baggrund af, og problemerne trænger sig på omkring den reduktionisme en sådan tilgang er udtryk for. Enhver form for støj filtreres fra, og der er ikke blik for de konflikter samt pludselige ændringer, der kan forekomme undervejs. Dertil kommer, at den virkelige verden sjældent er stabil og forudsigelig, og den modelmæssige tilgang (”putten i kasser”) netop i takt med overskueligheden bliver mere virkelighedsfjern. (Mintzberg og Waters 2002: s. 60ff.)

Det er denne problemstilling, det emergerende perspektiv stiller skarpt på. Det lægger vægt på den fortsatte interaktion mellem plan og kontekst, idet omverdenen er ustabil, og tingene derfor ikke

⁹ Hermed menes at det både er organisationens omverden og den verden den selv udgør.

altid går som planlagt. Det emergerende repræsenterer således en fleksibel indgangsvinkel, der betoner den dynamiske fortløbende interaktion med omgivelserne. Aktøren fungerer som en improvisator, der skal må tilpasse planen/strategien løbende. (Mintzberg og Waters 2002: s. 60ff., Johnson/Scholes 1993: s. 3ff) Problemet er, at kompleksiteten gør planlægningsprocessen vanskelig, da den hele tiden skal holde den ustabile og dynamiske (om)verden for øje. Hvordan planlægger man en strategi for en organisation, hvis det er i improvisationen, det faktiske arbejde ligger?

I begrebet om Blue Ocean Strategy abonnerer Kim og Mauborgne på en meget dynamisk opfattelse af omverdenen - markedet ses således som noget grundlæggende dynamisk, der potentielt redefineres kontinuerligt. At skabe Blue Oceans handler grundlæggende om at gøre sig fri af de gense "kognitive kasser" og gentænke produkt, marked, etc. Umiddelbart kan man ikke via en vijlesagt beslutte at gøre op med det eksisterende (Gustavsson 2000: 137) – Ideen med Blue Ocean potentiale opstår pr. definition som "flash of insight" (Pierce 1998: s. 227) og er alt andet lige vanskelig at planlægge. Ud fra denne forståelse må man umiddelbart forvente en strategisk indgangsvinkel med fokus på emergens, men samtidig med denne dynamiske opfattelse af omverdenen, bygger Blue Ocean Strategy på en forudsætning om, at strategi er et spørgsmål om planlægning udfra analyse. Baseret på deres analyse af 108 virksomheder identificerer Kim og Mauborgne Blue Ocean Strategy som den fællesnævner – som den "bedste strategi", der kendetegner de succesfulde virksomheder. Denne normative successtrategi er, at skabe "Blue Oceans of uncontested marked space" (Kim og Mauborgne 2004: s. 77) og det er altså denne *rigtige strategi* som noget, der kan planlægges, der er afgørende: " *The creation of blue oceans, in other words, is a product of strategy*". Der ligger implicit i forestillingen om Blue Ocean Strategy, at hvis virksomhederne blot holder op med at tænke strategi, i militære termer og i stedet tænker strategi og innovation som noget, der skal kunne redefinere markedet og skabe nyt land, så vil de skabe lukrative nye Blue Oceans nærmest pr. automatik. Det er med andre ord muligt at planlægge emergensen – at lægge en Blue Ocean Strategy. I Blue Ocean perspektivet kritiseres inkrementelle forbedringer og sortimentudvidelser, og i stedet efterlyses det at skabe noget grundlæggende nyt med potentiale til at redefinere markedet. Men er det overhovedet muligt at lægge en strategi for denne (ny)skabelse i en dynamisk (om)verden (Jf. det dynamiske syn på verden, der ligger i selve Blue Ocean begrebet), der konstant bliver mere og mere kompleks. Blue Ocean Strategy arbejder med en indre modsætning – på den ene side vision om at lægge en Blue Ocean Strategy og på den

anden det dynamiske syn på (om)verdenen og kravet om (ny)skabelse, der fodre at virksomhederne forholder sig til emergensen – det, der ikke lader sig planlægge.

Udfra planlægning emergens dikotomien – netop som en dikotomi, dvs. to modpoler er det tvivlsomt om Blue Ocean Strategy's vision om, at planlægge noget så emergerende som Blue Oceans, er plausibelt. Implicit i det at planlægge ligger et fravalg af det emergerende og dermed og også en manglende sensibilitet i forhold til selve Blue Oceans natur.

Litteraturliste

- Argyris, C. og Schön, D. A. (1978): *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*, GB: Addison-Wesley Publishing Company
- Bordum, A. (2004): *Forelæsningsnoter*, København: Vidensfaget på HA (fil.)
- Boisot, M. H. (1992): *Is the firm Creative Destroyer?*, Barcelona: Papers ESADE, nr.81
- Brown, J. S. og Dugid, P (2001): *Knowledge and organisation: a social practice perspective*, Organization Science, vol. 12, no. 2, pp. 198-213
- Chan, K. W. og Mauborgne, R (2000): *Blue Ocean Strategy*, Harvard Business Review Oktober 2004, 76-84
- Chan, K. W. og Mauborgne, R (2005) *Blue ocean strategy : how to create uncontested market space and make the competition irrelevant*, Harvard Business School Press
- Drucker, P (1993): *From Capitalism to Knowledge Society*, “Post-Capitalistic Society”, HarperCollins Publishers Inc.
- Drucker, P (1999): *Knowledge-Worker Productivity: The biggest Challenge*, California Management Review, Vol 41,
- Gardamer, H. G. (1974): *Truth and Method*, NY: Seabury Press
- Gadamer, H. G. (1988): *Foundations of a Theory of Hermeneutical Experience*, London (1960): Sheed and Ward
- Gibbons, M (1994): *The New Production of Knowledge*, London: SAGE Publications Ltd
- Gourlay S. (2000): *On some cracks in the “engine” of knowledge-creation: a conceptual critique of Nonaka & Takeuchi’s (1995) model*, British Academy of Management 2000 inburgh Management School,, 1-24
- Guldmann, F (2004): *Forelæsningsnoter*, København: Vidensfaget på HA (fil.)
- Høeg, C. (1954): *Platons skrifter*, København: C. A. Reitzels Forlag
- Knust, H. L. & Høyer, S. T (2001): *Kesera – En diskursanalyse af mulighedsbetingelserne for en visionær tænketank*, Roskilde: Roskilde Universitetscenter, Kommunikation, modul 2
- Steinar Kvale (1994): *Interview – En introduktion til det kvalitative forskningsinterview*, København: Hans Reizels forlag,
- Liebeskind, J.P. (1996): *Knowledge, Strategy and the Theory of the Firm*, Strategic Management Journal, 17, 93 – 107

- Lübcke, P. (1983): *Politikens filosofi leksikon*, København: Politikens Forlag A/S
- Lyotard, J. (19XX): *Viden i det postmoderne samfund*, Slagmark
- Mintzberg, H. & Waters, J. A.: *Of strategies, Deliberate and Emergent*, Mazzucato, Strategy for Business: Sage
- Mygdahl, T. M. (2005): Håndskrevne noter fra samtale
- Neuman, L. W. (1997): *Social research methods*, Library of congress cataloging – in – Publication Data
- Nonaka, I. (1994): *A dynamic theory of organizational knowledge creation*,
 • Organization Science, 5 (1), 14-37
- Nonaka, I. og Takeuchi, H. (1995): *The knowledge-creating company*, Oxford: Oxford University Press
- Peirce, C. S (1998): *The Essential Peirce*, vol.2, Indianapolis: Indiana University Press
- Powell, W. og DiMaggio, P. (1983), *The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality*, American Sociological Review, 48, april :147-160
- Peitersen, N (2004) *Kesera. En status.*, Kesera,
www.kesera.dk/Nyheder/Kesera_punktum.pdf
- Polanyi, M. (1958): *Personal knowledge. Towards a post-critical philosophy*, Chicago: University of Chicago Press
- Weick, K. E. (1995): *Sensemaking in organizations*, California: Thousand Oaks, Sage Publications Ltd.

Bilag 1 – Interview med Nicolai Peitersen d. 14-04-05

N: Kender I Blue ocean strategy der er lige kommet på markedet, den skal I også kende – Blue ocean strategy, og det er Harvard business, der udgiver den.

P: ja den har vi hørt om,

N: Grunden til at jeg nævner den er, at den illustrerer Keseras mål, hvis man skal sammenligne videns produktionen, så skal man også sige, hvad er det for et mål man ønsker med den produktion man laver - det bestemmer hvilken form produktion man har – produktionsformen man vælger. Og vores til er det jo til dels, at det skal bygge på den her skabelsestanke – altså en filosofisk vinkel og at målet med det, det er at skabe grundlæggende nye segmenter, nye markeder. Og det er derfor, jeg tænker på blue ocean strategy. Fordi det er det, der bliver anbefalet nu til erhvervslivet. Den siger nemlig: jamen altså glem det her med at prøve at lave innovation – det her med at du inden for at felt prøver at blive lidt bedre end de andre og lidt bedre og lidt bedre - det er en uendelig strategy! Du skal hellere åbne op for det egentlige ocean – blue ocean, det er det står for – og det er fuldstændig Keseras tanke. Så det er meget sjov for os – den er lige kommet for en måned siden – det er faktisk jeg længe har villet skrive for netop at forklare det her. Det er en meget mere bæredygtig model for en virksomhed, ikke at gøre sig afhængig af et markedet – gøre sig afhængig af skiftende efterspørgsel, men i stedet simpelthen skabe efterspørgsel – og det er det, den bog også siger. Det er et argument for, at man skal tænke endnu mere ambitiøst omkring det at skabe ideer end man gør i dag.

P: Skabelse – det er et meget diffust begreb – hvordan definere du det? Hvordan ser du det?

N: Altså, den måde jeg ser det, skabelse er... den bedste måde at sige det på er, som en kronikør skrev i Politikken engang, det er, at man egentlig går gud i bedene, og det betyder, at man skaber ny eksistens, ny væren – en god sammenligning er børn, helt fysiske børn, det er også skabelse, der skabes en ny eksistens. På samme måde skal de ideer man har også være ny eksistens, dvs. at for at vi kan have eksistens, så er det nogle ideer, der skal være i stand til at kunne leve og udvikle sig af sig selv.

M: Står skabelsen så i modsætning til innovation – hvor man sammensætter elementer der allerede eksistere?

N: Det er en kæmpe diskussion. Der er mange der mener, at man altid sætter ting sammen – man kan ikke skabe alene så at sige. I Lars Ravns billedværksted står over det hele ”ingen skaber alene”, Jeg er ikke uenig i, at man ikke skaber alene, men der er forskellige abstraktions niveauer. Heroppe i innovationsdelen der er det bare meget tydeligt, at man er kreativ sammen med nogen, herved bliver det mindre tydeligt fordi det foregår på ideniveau. Nede på grundforskningsniveauet der er det meget mere abstrakt, hvordan at man har ladet sig påvirke eller inspirere af det tidligere og det kan man ikke rigtigt påvise på samme måde, altså, der er nogen tilfælde, hvis du ser på H.C. Ørsted, vores store grundforsker, han f.eks. var meget inspireret af digteren Schiller, hvor han sagde, at den måde han fandt frem til elektromagnetismen på, altså det var ved at læse et digt af Schiller, så det kan også foregår konkret, forstået på den måde at man kan pege på en kunstner eller nogle andre, der har inspireret en, men det er stadig meget abstrakt. Så, ja man skaber ikke alene, men jeg mener

at hvis du skal skabe nogle radikale nye ideer, så er det sjældent det sker ved, at du gør det meget konkret.

Tidsfaktoren er central i forbindelse med paradokset mellem skabelse og omsættelighed. Der er ikke nogen forskel mellem filosofi og penge, men det eneste der gør, at der kan være et paradoks, det er hvis man prøver gøre det samtidig

M: Så skabelse og innovation kan ikke foregå samtidig du skal være adskilt i tid simpelthen

N: Ja...

P: Den form for innovation som f.eks. regeringen lægger op til det er at grundforskningen skal være mere orienteret mod erhvervslivet – det vil du se som at hoppe over hvor gæret er lavest.

N: Helt klart, og det er jo fordi man ønsker resultater nu, hvilket står i skrap kontrast til Keseras model. Hvis man tager historisk, så tager det måske 200 år fra grundforskning til konkrete produkter. Vi prøver så måske at gøre det på måske 10 år, men det er jo stadig to en halv gang længere end f.eks. en politikernes levetid og det er et kæmpe problem og det er derfor vi har valgt at sige, jamen vi er nød til at være totalt uafhængige af de politiske myndigheder, for ellers så ryger vi bare ind i at skulle lave kompromisser.

P: Du skriver i status at kompromisser i sig selv er noget dårligt – kan du forklare det?

N: kompromisser for mig er mangel på fantasi – jeg mener at verden er uendelig, dvs. den rummer uendelige muligheder og uendelig mængde af virkeligheder, og det er egentlig bare et spørgsmål om fantasi og kreativitet at finde en virkelighed, som tilgodeser og værdi forøger alle der er med til at skabe.

P: Men man kan vel godt indgå et kompromis, der værdiforøger for alle.

N: Nej. Et kompromis det er, at du siger: jamen vi kom for at få det her, men vi nøjes med det her for at nå til en enighed.

P: Jo, men når man indgår et kompromis, er det vel et spørgsmål om, at man mener at de gode ting man får ud af det overstiger de dårlige.

N: Ja ja, det er en cost-benefit analyse. Det mener jeg bare ikke, at du kan med ideer – altså værdiskabelse. Pointen er, at grunden til at man har brug for kompromisset er, at man ofte ser på situationen, som om de ikke kan bevæge sig. Hvis man skal kæmpe om markedsandel på et marked så er det et nulsumsspil, så er det bare et spørgsmål om hvem der tager fra hvem, og sådan er mange politiske kompromisser f.eks. finansloven. I værdiproduktion er det ikke et nulsumsspil, eller man behøver ikke at gøre det til et nulsumsspil. Man kan gå ind i et samarbejde, hvor det drejer sig om, at skabe helt ny muligheder, frem for at fordel de eksisterende muligheder.

P: Så at sige udvide spillet?

N: Ja, man udvider goderne eller markedet.

N Det er også det som vi har talt om at jeg gerne vil bruge Keseras logo til, at gøre det synligt for folk og sige, dem er gøre det her gør verden rigere, de gør ikke bare sig selv rigere. Så om det er en

virksomhed, et individ eller en organisation som har åbnet op for nye muligheder for menneskeligheden, jamen de har bidraget til alle – produceret viden for alle.

M: jeg tænkte på – skabelsesformlen, du talte tidligere om, at den indgår på forskellige måde i de forskellige niveauer – kan du uddybe det.

N: I hele modellen, der er jo så fire opdelinger i modellen, som er opdelt efter abstraktionsniveau – jeg kalder det abstraktionsniveau. Der menes ikke, at det der er mindre abstrakt er ringere. En anden måde at sige det på, er, at der er fire praksisområder i modellen og skabelse for mig kan foregå på alle fire praksisområder. Det, som er betingelsen for skabelse, varierer fra praksisområde til praksisområde. Det første praksisområde er grundforskningen, næste praksisområde er kontekst fasen, det er akademikere, analytikere, konsulenter som tænker langt sigt – eller er motiveret af langsigtede ideer. Så er der så innovationsledet, som er dem, der tænker mellem lang sigt måske kun 3-5 år, og det fjerde led er så entreprenør ledet som tænker kortsigtet - måske kun et år. Og kort sigtet er igen ikke mindre værd end lang sigt. De fire praksisområder er opdelt efter de fire tidshorisonter som mennesket typisk er motiveret af, og det kan man se, hvis man ser lidt mere filosofisk, så er det en forskel i den tid, som man ønsker anerkendelse af – altså nogen har bug for anerkendelse nu, med det samme. Andre har bruge for det i et andet perspektiv. Sådan er det. Jeg mener så, at dem der har forskellig tidshorizont ikke kan arbejde sammen, og det er så det, der er anderledes i forhold til triple helix og regeringens politik. Jeg mener, at folk der er motiveret af uendelighed vil tale helt forbi dem, som er motiveret af kort sigt og visa versa, så det kommer der ikke noget produktivt ud af, kun frustration.

P: hvis man ser på det sidste led, entreprenørerne, hvordan vil du så sige at din definition af skabelse kommer til udtryk der?

N: Hvis du tager kommunikation eller marketing, der skal du også tage en ny måde at komme ud på måde og passer til indholdet. Altså en ikke kreativ måde vil være at tage eksisterende og sige okay, vi plejer at sende reklamer ud. I Kesera tror vi på, at vi er nød til at opfinde noget hver gang, for hvert produkt vi laver, er vi nød til at opfinde noget nyt.

P: Hvorfor mener du ikke, at de eksisterende kanaler vil være gode nok, hvis ideen er kommet hele vejen gennem jeres proces og derfor er god nok. Hvorfor er der så behov for nye kanaler?

N: Du har ret, det er ikke nødvendigvis sådan – i produktionsmodellen er det ikke noget, der følger, men i Kesera vil det være en nødvendighed fordi, at vi som brand står for skabelse, og det er det vi gerne vil stille krav om hver eneste led og hver eneste menneske, der er inde over. Det er det, der skal være ambition og motivation, så det er egentlig ikke et krav, men jeg vil så stadig sige at, set fra min vinkel, så er det centralt for, at der ikke er nogen der bliver udnyttet. Altså, at alle selv får oplevet værdiskabelsen i omgang de har med produktet. Hvis nu vi forestiller os, at vi har det her produkt, så ku vi jo godt bare ringe til Reputation og sige ”hey” vi har et projekt på to mil. og kan I ikke lave en reklame kampagne. Men hvad er det, der sker - der sker jo ingen værdiskabelse i det her led, det er jo en ren transaktion, og det vil Kesera ikke være med til som navn.

P: Hvordan mener du, det kommer til udtryk i Actics projektet, det vil jo befinde sig på 4. stadie i processen? Der benytter I jer vel netop af eksisterende kanaler. Bl.a. benytter du en mand med erfaring fra konsulentbranchen og Nokia, som salgs coach for dig – hvad får han ud af det?

N: Hans rolle lige nu er at gå ind og vejlede mig – jeg skal bare ”pick his brain” og få noget viden omkring de her ting. Så han har ikke rigtig nogen rolle i selve processen som sådan. Det er rigtigt, at han ikke er med i produktion cyklusen, men han får ingen penge for det, men får indsigt i hele Actics ideen, så på den, måde er det ikke udnyttelse – det er hans egen vilje der driver det, fordi det tænder ham.

Ideelt set skal vi slet ikke have noget, der hedder markedsføring, fordi ideen skal være så ren, så smuk, at den sælger så selv. Den måde vi, gør det på med Actics, er mund til mund – hvis der er en, der syntes, det her er spændende, så vil han fortælle det til de 8 folk der er i hans proxy også blive fanget. Jeg kan godt lide mund til mund fordi den bygger på integritet, man vil kun give det videre til andre hvis man føler, det her var noget værd for en. I Kesera tilfælde har det været en noget langstrakt model, fordi det hele bygger på deltagelse. For at kunne mærke hvad Kesera er, så må man have den kropslige nærhed, det er et problem med hensyn til økonomisk bæredygtighed.

M: Kan du forklare hvad nærhed og kropslighed betyder i Kesera tankegangen.

N: Altså, nærhed er mest en del af Actics, ikke så meget Kesera. Kropslighed er meget mere Kesera. Kesera handler om erkendelse. Erkendelse kan foregå på mange måder. Nogen opnår det ved at læse, andre ved at danse nogen tredje gør ved at dufte. Vejen til erkendelse er forskellige, og det er derfor, at det er utroligt vigtigt at kroppen er med, at det er printet ind.

M: Hvordan ser du forskellen mellem erkendelse og viden?

N: For mig er erkendelse forskydelse i værdien af viden. Det, der gør, at der sker et skifte i den viden du har, det er erkendelse. Det er et højere niveau på værdien af viden.

M: Du taler om at man kan måle viden. Du ser viden som noget stift og dødt?

N: Ja, altså det er det her... Jeg går jo meget op i, at viden er en viden om faktiske ting, det er en viden om f.eks. hvordan kroppen eller samfundet fungerer. Værdien af den viden afhænger af, hvordan vi forstår verden. Der er forskel for mig mellem viden og indsigt, og det er der, erkendelsen er brobyggeren mellem viden og indsigt. Jo dybere indsigt, jo dybere forståelse du har af mennesket eller verden, des mere værdi ha af den faktiske viden du har.

P: Et definitions spørgsmål pro-aktivitet, hvordan definere du det?

N: Pro-aktivitet, altså der er vi jo igen ovre i den værdi, der har elementer af fantasi i sig, den evne til at skabe nye muligheder i en situation, det er lidt sådan en anti-doping til kompromisset. Det er en værdi, hvor du ser løsninger som andre ikke ser, som ikke er gense, finder en ny mulighed i den situation du står i, som bringer ideen, sagen videre.

P: Det pro-aktive vil altså være at udvide banen, udvide spillet, så kompromisset ikke er nødvendigt?

N: Ja. Pro-aktiv er også et værdi udsagn, der siger, at man mener, at fremskridt er godt i princippet. Jeg er fremskridt tro person, jeg tror på fremskridtet. Man har i det 20. århundrede været bange for fremskridt fordi det også førte dårlige ting med sig, så man har ikke turde tænke visionært. Visioner er blevet sat sammen. Hitler Stalin eller Franco eller andre store samfundsprojekter, der vil lave fremskridt for samfundet. Det er bare uheldigt, at det er blevet misbrugt. Skabelses i sig selv er ikke

noget dårlig – det er, hvordan man anvender skabelsen, der afgør det det er etisk. Jeg mener, at man skal skabe så meget som muligt, fordi det udvider mulighedsrummet for at gøre det gode. Det proaktive ligger altså også i, at det er godt at skabe fremskridt.

P: I charteret taler I meget om værdiskabelse, det har vi været inde på før.

N: Ja, der er det alment menneskelige værdier, det er den værdi der er menneskelig, altså lig for alle mennesker. Når vi taler om værdiskabelse, så er det fordi det har værdi for alle.

P: Det virker umiddelbart svært at skabe noget, der har lige værdi er mennesker.

N: Det, at en f.eks. udvider vores forståelse af hvad, der er mobilitet eller et eller andet, så er det da godt nok anvendt til et produkt, som han så tjener penge på, men at han udvider forståelsen åbner jo også op for at andre kan gå ind og bruge den forståelse, og det generere nogle produkter, der aldrig kunne være produceret tidligere. Det vil jo ikke ske i et innovations tilfælde, hvor det hele tiden er forfølge efter det nye for det nyes skyld, fordi det nye, det sælger.

P: Hvordan udvælger I de mennesker der sidder i grundlaget for Kesera – Kesera forum.

N: Til at starte med – de første 30 der blev valgt her i 1999 var valgt ud fra hvad der vækkede min nysgerrighed, hvad der fascinerede mig. Det er sådan set samme kriterie der fungerer i dag, forstået på den måde, at i dag hvis du har deltaget i 3 møder kan du anbefale folk til forummet.

Bilag 2 – Interview med Nicolai Peitersen d. 22.04.05

N: Har I fået teknologien til at virke?

P: ja, det er ikke så avanceret.

N: Ok, jeg er glad for at I tager en kritisk og analyserende indgangsvinkel. Med hensyn til afsnittet om viden og skabelses formlen, så mener jeg, at den måde ”K” skal ses på ikke så statisk – jo det er statisk, men præmissen ligger i, at alle de her ting, der skal man kontinuerligt søge at optimere hver eneste faktor, fordi det jeg siger er, at hvis ikke man konstant udvikler ens forståelse af verden, altså ”K” for eksempel. Jamen så vil den viden man havde i går være død – altså den vil være gammeldags for at sige det meget enkelt. Og det vil sige, at det jeg siger om ”K” det er, at ”K” kan sagtens være kvalitativ, altså du kan jo mestre alt fra kogekunst til japansk havekultur, altså det er sådan set ligegyldigt, hvilken viden det er – det formlen siger, er at du altid skal søge at optimere, mestre det du ønsker viden om, og det er også kvalitativt. Men der hvor den går ind og bliver død, altså det her skal ses over tid. Hvis man vælger at mestre noget - lige meget hvor kvalitativ det er, men stopper med at udvikle sig, men hele tiden at undersøge og prøve at få en dybere og dybere forståelse, jamen så bliver den viden, man havde, en død størrelse, altså irrelevant.

M: Det havde jeg tænkt ind i begrebet om nysgerrighed.

N: Ja, det er rigtigt nok. Nu taler jeg også om hele formlen. Det tager jeg som om det er hele vidensbegrebet. Men det er rigtigt, at hvis man helt isoleret set, så er det rigtigt, at det er død viden over tid – du skal bare have tidsfaktoren ind.

M: Okay

N: Hvis vi taler lige nu om en persons K M, så er den ikke død fordi den er levende. Den er der, men hvis vi ser på hans K^{T-1} , du ved - i går, så er det, der den er fastfrådet. Lad os sige, at jeg går ind og studere nationaløkonomi eller et eller andet, og jeg beslutter mig for, at nu har jeg viden nok og går ud og holder foredrag. Det er der jo masser af mennesker, der gør, og så er der nogle, der bliver ved med at holde foredrag, altså om det samme, men den viden de leverer til de foredrag et år efter, to år efter, er værdiløs. Det er der, jeg går ind og siger, at den har ingen værdi, ingen betydning, den er en død viden. Altså du har fastfrådet din forståelse af verden – nu har jeg forstået nok, og nu skal jeg ud og tjene penge på det eller bare gå i stå, som folk nu gør. Der er der, hvor du har ret i det med nysgerrigheden – altså de stopper med at være nysgerrige, så går man i stå som menneske, og den viden man har, den er så en konstant som sådan.

M: Grunden til, at vi er så noget kritiske overfor Keseras vidensbegreb, er at man i den filosofiske teori finder man andre og mere dynamiske definitioner af viden, som står i kontrast til et vidensbegreb, der ligefrem er puttet på formel.

N: Med vilje har jeg jo bare sagt, at jeg går ikke ind og forholder mig til, hvad andre har skrevet og hvordan man ellers har defineret tingene. Jeg har med vilje ikke sat mig ind i, hvordan andre definerer begreber som viden, kreativitet, skabelse og hvad end jeg bruger. Det jeg er ude efter, det er at prøve at gøre den tanke så ren som mulig – den skal internt være sammenhængende. Derfor bliver man nød til at læse den udefra sin egen præmis.

M: Vi har før talt om det proaktive – hvordan definere du det?

N: ja, det er jo en blanding af at være progressiv og handlende. Altså at være aktiv progressiv i en hver situation. Så en proaktiv løsning det er i stedet for netop, at man ser på problemerne i situationen, ser man på mulighederne i situationen. Så det er egentlig bare det, at man konstant ser på hvor ligger mulighederne for alle, der nu er involveret. Det er pro-aktivt. Mulighedskabende frem for kompromissøgende.

P: Jeg har et par ting. Kriterierne for udvælgelse – du fortalte sidste om, hvordan du udvalgte folk til at starte med, men hvordan fungerer det nu?

N: jamen, reglen er, at hvis man har deltaget tre gange i forummet, så har man ret til at anbefale folk til forummet. Hvis man anbefales, så går det lige igennem. Det er ud fra det, som vi talte, om med at Kesera kræver en kropslig erfaring, før man egentlig forstår, hvad det er for nogle kriterier, der skal til for det skabende møde i Keseras regi. Så det er en meget subjektiv vurdering ud fra, hvad det er, der fascinerer folk. Det er det med, hvad der vækker nysgerrighed og undren hos den enkelte.

P: Alletiders. Med hensyn til papiret om ideernes liv – er det er kun forslag eller hvordan med det?

N: Det er jo noget der er kommet hen ad vejen, senere. Først der startede den grundlæggende vision – det er sådan vi gør det, du ved. Siden hen har vi jo netop i takt med de stigende antal aktiviteter og for at gøre det mindre afhængigt af mig, skulle til at formalisere præcis, hvordan det skal egentlig foregår mellem fase et og to og tre og altså også for gennemsigtighed og kommunikation. Alt hvad I ser her bliver langt op på den nye hjemmeside, så man vil kunne følge hver eneste forum, der har været, altså præcis hvor henne i livscyklusen ideen er kommet og al den dokumentation, der har været inden ligger så tilgængeligt. Det kommer op her om et par måneder.

P: Når i sætter de her forskellige punkter op – eksempelvis hvem vil være god som projektleder og hvilke fremtidige muligheder, er der for projektet/ideen kommer ind som spørgsmål allerede i filosofifasen. Det knytter vel netop an til, hvad det kan bruges til i sidste ende – i innovationsdelen.

N: ja, jeg kan ikke huske præcis, hvad der står – det er Michael og Katarina der har været ind over, men umiddelbart vil jeg mene, at man skal læse det ud fra, hvor i cyklus man ser – der kan det betyde, hvor ligger de filosofiske muligheder i ideen? Sådan vil jeg automatisk læse det. Og det er også det, der sker i den filosofiske analyse. De går ind og siger, jamen okay, hvor ligger de filosofiske muligheder i de tanker og ideer, der er blevet skabt i forummet.

P: Okay, der er mange af spørgsmålene, der går igen i hver fase. Hvis man ser i filosofifasen så er næste spørgsmål ”er der aspekter af projektet vi er nød til at outsource? Det vil vel være meget tidligt at outsource noget som helst allerede i filosofifasen, eller hvordan ser du det?

N: Ja, der ved jeg faktisk ikke hvad tanken er der – det kigger jeg lige på.

P: Ok. Et spørgsmål mere til processen. I kontekstfasen der skriver I ” når en person fatter interesse for et projekt, skal der udarbejdes et mandat indenfor hvilket projektet kan arbejdes videre. Altså når en persen fatter interesse – er det en person internt eller en ekstern mand der kommer ind?

N: Ja, det er som regel en kombination. Det er både her og i kontekstfasen.

P: Okay, så der trækker I også folk ind. For eksempel, hvis der er en, der interesseret i det udefra.

N: Ja, netop. For hver fase laver vi jo et nyt forum i forhold til, hvad ideen nu er. Hvis der er nogen i det forum, der siger det vil jeg gerne arbejde videre med, så laver vi et mandat og siger, det er helt fint. Bare det overholder de tre præmisser som Kesera bygger på. Altså at det skal være skabende, vække nysgerrighed og have den der værditilvækst.

Bilag 3 – Interview med Nicolai Peitersen d. 09-05-05

P: Når du taler om, at ideen skal gøres så ren som mulig, hvad betyder det så for skabelsesmodellen?

N: Ja, det er en generel fordring til Kesera – det, der er hovedopgaven, det er at skabe en ide, der så, ja ”ren” kalder vi det. Dvs. at alt, der sker omkring ideen, er i kraft af ideens egen væsen og ikke på grund af, at man har taget hensyn til alt muligt – andre forhold en ideen selv - markedet etc.

P: Vil du beskrive Actics som en ren ide?

N: Det er et etisk system og jo, det en ren ide – den er det produkt af Keseras udsyn

P: Men vil du ikke sige, at Actics systemet tager hensyn til markedet – f.eks. nå det bliver introduceret som ledelsesredskab?

N: Jo, men det mener jeg kun er i den fase, det er i lige nu – entreprenørfasen, altså bringe dem til markedet.

P: Mener du, at der bliver skåret noget af ideen f.eks. i entreprenørfasen?

N: Altså det Madsen Mygdal sidder og laver nu - det han gør nu, er at reducere ideen, nej ikke reducere ideen, men at lave en version nul. Der er ingen kompromiser med ideen på den måde.

P: Som jeg har forstået det, så startede Actics i Keseras som en ny etik, som en måde at kvantificere etik på – er det rigtigt forstået?

N: Ja.

P: Men nu er det primært et ledelsesværktøj – det er vel udtryk for en markedstankegang.

N: ja, det kan du sige, men det er et ledelsesredskab, der kan bruges også på individ niveau – på alle moralske aktører. Ja, så bruger vi management, men det er en etik, som du kan bruge på alle niveauer. På virksomhedsniveau vil du kalde det et management system, og på individ niveau, ja hvad vil du kalde det der...ja, der vil du kalde det en etik. Actics som management system – det er vores Blue Ocean, helt klart. Som jeg ser det er der ingen konkurrenter til det vi introducerer.

P: De forskellige forums præcis – hvordan sammensætter I dem?

N: Det er kun grundforummet, der er nogen lunde konstant. Resten er ad hoc afhængig af ideen – det afhænger af hvilken kontekst vi sætter ideen ind i.

P: Hvor vigtigt er det med tværfaglighed i de forskellige forums?

N: tværfaglighed er ikke en dyd i sig selv, men når du har målsætningen om, at folk skal være kreative og de bedste indenfor nogen felter, så kommer tværfagligheden automatisk. Det kan også være tvær-sektoriel og tvær organisationel – det er en del af pan-skabelsen – tværgående skabelse.

Hvis du vil ha de bedste med de rigtige personlige egenskaber, så kan du ikke finde 20 indenfor samme fag, så tværfagligheden følger med.

P: Hvor mange sidder i hver forum?

N: I grundforummet bliver der inviteret 30 og i de andre 12-15.

P: S sammensætningen af innovationsforummet – hvilke kriterier ligger til grund for det?

N: Det er folk, der er meget produkt orienterede – innovationstyper.

P: Appropos antal, så kan vi se på møde referaterne, at antallet af deltagere ved grundforumsmøderne er faldende – hvad er årsagen til det?

N: Ja, særligt Søgaard og Arvidson møderne, der var få, men som regel er vi ca. 18-25 af de 30 inviterede. Folk har jo travlt, så det er afhængig af, hvordan det lige passer. Lige med Arvidson var der også det, at vi flyttede lokaler på dagen, og det var ikke alle der var opmærksomme på ændringen. Der gik lidt kaos i det. Men jeg følte ikke at lokalet passede til emnet. Det vigtigt i modellen med modsætning mellem lokale og indhold for at skabe en dynamik der. F.eks. for billedkunstneren Martin Bigum der er det nærmest helt vildt at sidde ved et mødebord et kedeligt sted, mens for andre deltagere forholder det sig anderledes. F.eks. på et møde med oplæg fra en der hedder Peter Juul Henriksen som er datalinguist og er vant til akademiske miljøer, der henlagde vi mødet til Lars Ravns værksted, hans atelier for at se, hvad der kommer ud af at sætte en videnskabsmand i en kunstners kontekst. Det er noget modellen leger med.

P: Hvordan ser du på, at Kesera er så afhængige af ekstern viden?

N: Ja, vi prøver jo at hente forkantsviden ekstern, og så hiver vi det ind i pan-skabelsen, så der opstår ny viden på den viden, der er udenfor Kesera. Så det er spørgsmål om at hente viden ind.

P: Med hensyn til rettighedsspørgsmålet...

N: Den ide ville ikke være opstået, hvis det ikke var sket i Kesera.

P: Hvordan ser du på spørgsmålet om ophavsret – ser du det som et problem at jeres viden lækker?

N: Rettighedsspørgsmål er ikke Kesera interessant – i princippet gør vi alt ting åbent. Man kan på et hvert tidspunkt gå ind og få enhver tanke eller dokument fra Kesera. Det der er centralt er, at det er en interaktiv proces, og hvis du ikke er en del af processen, så vil det man får kun være et øjebliksbillede – noget statisk. De vil aldrig kunne se, hvor ideen er på vej hen. Det er kun en fordel hvis den spredes. F.eks. med Actics så er jeg ikke bange for at f.eks. konsulenthusene stjæler ideer, hvilket der givetvis vil ske. Men der ligger så meget intrinsk viden i produktet, at det folk kan stjæle er kun et momentvis billede af produktet – et øjebliksbillede af den dynamik, der ligger i produktet. De kan sagtens forsøge at tag det, men den vil dø i deres hænder i forhold til, hvad vi vil med det. Måske kommer den til at leve på en anden måde gennem dem, men det er kun godt i forhold til det skabende. Men de vil aldrig kunne ende med samme produkt som os, hvis vi hele tiden er dynamiske omkring det. Endvidere vil vi i kraft af at det er os der har opfundet det have en særlig troværdighed – vi ved hvad vi taler om.

P: Du mener ikke, at det er noget problem, at eksempelvis konsulenthuse har et langt større netværk og en mere velsmurt marketing maskine end Kesera?

N: Nej, vi tager ikke markedsandele fra dem – vi opretter et nyt segment, som de så kan forsøge at bevæge sig ind i. Jeg er sikker på, at konsulenthuse går ind i vores segment på et tidspunkt, men så skulle vi gerne have bevæget os videre. Så det er et dynamisk spil derfra.

P: Hvordan ser du Actics unikke segment?

N: Lige hvordan ”the roll out” kommer til at blive lidt forskelligt. Der er nogle dele af systemet, der kan bruges f.eks. i værdiprocess – altså alle virksomheder går jo igennem de her værdiprocesser, der vil kunne levere noget til den proces, og det kan godt være at det bliver indgangen. Man kan starte i et hjørne. Det er en anden måde at gribe det an på. Det, at det kan bruges i en værdiprocess, er kun delelementer af det, er kun en sidegevinst, at de får hele systemet, ind der skaber det fulde segment.

Bilag 4 – Keseras aktiviteter

Aktuelle aktiviteter ...

Aktiviteterne i Kesera er mange, og er opdelt i [Kesera Aktiviteter](#), [Tværfagligt Samarbejde](#) og [Øvrige Aktiviteter](#).

Vi byder al form for engagement velkommen!

Kesera Aktiviteter:

- **Keseras Debatserie**
[Debatserien](#) adskiller sig andre udgivelser ved at indeholde det menneskelige udsyn, og virker således som inspiration til personlig meningsdannelse.
Kontakt: metteskeel@kesera.dk
- **Keseras Debataftener**
[Debataftenerne](#) er åbne og henvender sig til alle nysgerrige, der ønsker et indblik i, hvad der opstår i krydsfeltet mellem forskning og kunst.
Kontakt: janus@kesera.dk
- **Kesera Udstilling**
Keseras udstilling giver et indblik i betingelserne for tværfaglig kreativitet og danner en platform for en debataften med deltagelse af Keseras deltagere. Se billeder af udstillingen og læs mere [her](#).
Kontakt: nicolai@kesera.dk
- **NYT Kesera i Rusland**
Kesera arbejder for at udvide forumet til Rusland. Læs [projektbeskrivelsen](#) (i maj 2004 udgaven). Den officielle lancering af Kesera Moskva er udsendt til ultimo oktober. Invitation følger
Kontakt: oleg@kesera.dk
- **Innovationsmodel**
Kesera er et eksperimenterende kollektiv af grundforskere (kunstnere og videnskabsfolk). I kraft af vor egen tilblivelsesproces har vi finjusteret en model for nyskabelse og for ægte tværfaglig inspiration, der virker, og som vi løbende forbedrer.
Kontakt: nicolai@kesera.dk
- **Undervisningsmateriale**
Keseras [Undervisningsmateriale](#) er modulbaseret og tager udgangspunkt i Keseras undervisningsfilosofi og Forum. OBS! Iværksætter søges, se mere [her](#).
Kontakt: martin@kesera.dk

Tværfagligt Samarbejde:

- **Ny sociologisk teori**
Sociolog [Göran Dahl](#) og økonom [Nicolai Peitersen](#) arbejder i øjeblikket på at forny [sociologisk teori](#).
Kontakt: goran.dahl@soc.lu.se
- **NYT Pan-etisk ledelsesværktøj**
A concise ethical system with which companies can improve ethically on a regular basis, and

create a focal point for which rising ethical questions can be assessed and acted upon.
Samarbejde mellem grundlægger af Kesera [Nicolai Peitersen](#) og grundlægger af Biomega [Jens Martin Skibsted \(www.biomega.dk\)](#). Læs om projektet [her](#).
Kontakt: jensmartin@biomega.dk

- **Kvantespillet**
[Kvantefysik for børn](#). Er bragt i Debatserie 3.
Kontakt: Kesera@kesera.dk

Øvrige aktiviteter omkring Kesera:

- **Dokumentarfilm om Kesera**
Instruktøren Robert Fox arbejder på at skabe en dokumentarfilm med Kesera om Kesera.
Kontakt: contact@foxmedia.dk

- **Working Papers**
Analyser udført på baggrund af møderne i Keseras Forum.

NYT [Kesera/WKP 3 \(2004\): ACTICS - a dynamic ethical tool of proximity](#)

[Kesera/WKP 2 \(2002\): Sprog og Sprog-lighed](#)

[Kesera/WKP 1 \(2002\): Eksisterer det Onde med stort O?](#)

- **Akademiske opgaver om Kesera**

En diskursanalyse af mulighedsbetingelserne for en visionær tænketank.
Se rapporten [her](#). Opgave [info](#).

Hvordan konstrueres Kesera diskursivt som gruppe ud fra den måde, deltagerne i Kesera taler om og forstår "ny viden"?
Se rapporten [her](#).

Bilag 5 – Keseras charter

Kesera Charter:

Mission statement

Kesera seeks to create universal value common to any man, which leads to new understandings on the level of mankind, innovation on the level of society, and new beings on the level of the universe.

Outlook

As a result of our mission statement, Kesera lives in the reality of:

1. Pan creation, i.e. creation in any form and transcending any man-made barrier (e.g. social, ethnic, cultural, disciplines and societal sectors) to human interaction.
2. Multilateral worlds in any dimension (e.g. political, religious, and ethical), i.e. a world of diversity.
3. Meaning and money, transcending dialectics, like Ego versus Altruism, and Realism versus Utopia.
4. Freedom, due to creativity and fantasy on which integrity and destiny depend.
5. Dynamics. The being, world and the universe are in constant movement and hence, the conditions or success of any action change instantaneously.
6. Resistance, as creation by nature is the emergence of new existence and as a result is unpredictable, evoking resistance and scepticism.

Aims

Subject to our mission statement, Kesera works:

1. To build a proactive and dynamic framework for any expression of our mission statement.
2. To make as much money as possible, as it will be a token on the success of our proactive approach to creation, optimising its conditions and transforming it into application, without making compromises at any point of time in the process.
3. To establish local units of Kesera, specialising in attracting the most creative minds in a region, with the aim of creating as much possible value for them, the region and universally.
4. To continuously learn the most optimal conditions for creation, in any region and under any circumstances and share and disseminate this process with partners and through projects.
5. To continuously refine our understanding of the conditions leading to pan creation and disseminate this understanding to partners and through projects.
6. To promote work, organisations and societies that makes a difference to mankind, the world and the universe, through the use of the Kesera Logo.
7. To engage as many people, organisations, and societies in turning proactive and value creating.
8. To actively show that compromises both on individual, organisational and societal level are a lack of fantasy and creativity, and that it is possible to act and live in coherence with your own understanding.
9. To act as an independent platform for the supply and demand of creativity of universal value, ensuring a credible and transparent market for those whom wants to make a difference.
10. To make the Kesera understanding the most common (and hence, contributing not only to world peace but also to a positive societal development of meaning and purpose, where human actions are value creating in themselves).

Projekt- & Karrierevejledningens Rapportserie

Denne rapport er udgivet af Projekt- & Karrierevejledningen, der formidler kontakt mellem universitetsstuderende og eksterne projektstillere. Gennem projektforslag i Projekt- & Karrierevejledningens projektkatalog kan studerende beskæftige sig med konkrete problemstillinger, der har relevans for organisationer, myndigheder og virksomheder udenfor universitetet. De færdige projekter udgives efterfølgende i Projekt- & Karrierevejledningens Rapportserie og kan bestilles direkte hos Projekt- & Karrierevejledningen eller via biblioteker og boghandlere. Har du som repræsentant for en organisation en idé til et nyt projekt, hører vi gerne fra dig.

Find ud af mere om Projekt- & Karrierevejledningen og se vores online projektkatalog på vores hjemmeside:

www.samf.ku.dk/pkv



PROJEKT- & KARRIEREVEJLEDNINGEN
DET SAMFUNDSVIDENSKABELIGE FAKULTET
KØBENHAVNS UNIVERSITET
ØSTER FARIMAGSGADE 5
1353 KØBENHAVN K

