



Masteroppgave

Innovasjon som kommunikasjonsprosess

Ein workshop analysert frå
kompleksitetsperspektivet

Forfattar: Line Grønstad
Emnekode: MOPP BE323E

Studium: MBA HHB

Masteroppgåve levert hausten 2010



Abstract

In this thesis creativity and innovation processes are researched by using a one-day workshop focusing on the development of a museum harbour as case. The research question asked is: *How can the experiences from the workshop analysed by using the complexity perspective contribute to the understanding of innovation?* Research based on the complexity perspective understands organizations, leadership and innovation as aspects of complex responsive processes of relating. It is not possible to separate these aspects from the daily conversations amongst the members of the organisations. Viewed from the complexity perspective I learned that there were many things going on during the workshop such as negotiations on power relations and leadership. During the workshop few innovative ideas were mentioned. Rather the conversations were similar to other conversations where museums and heritage are discussed, and ideologies on how to work with museums and heritage were hardly questioned. After a while I realised that innovation is one of many aspects within the complex responsive processes of relating, where the workshop was but one process. Innovation takes place where patterns of communications are changing, and for something new to appear elements of curiosity, trust, misunderstanding and uncertainty are needed.

Forord

I denne masteroppgåva har eg nytta moglegheita til å reflektere over eigen praksis i større grad enn kvardagen elles tillet, noko som har påverka forståinga mi av og eiga evne til påverknad på innovasjonsprosessar og kommunikasjonsmønster eg er del av. Det finst mange måtar å gripe fatt i eit tema som innovasjon, og jo meir eg har arbeidd med oppgåva, jo meir har eg skjønt at dette berre har vore ein liten bit av overflata. Mykje kan utforskast vidare, men tid og plass gir naturlege avgrensingar her.

Samtalane eg har teke del i medan eg har arbeidd med oppgåva har ført meg vidare i refleksjonane. Eg vil takke rettleiar Stig Johannessen for hjelp og gode innspel. Eg vil også takke Kirsti Mathiesen Hjemdahl og Roger Normann for gjennomlesing og innspel. Til slutt vil eg takke Dag Bjarne Grønstad Førre som har vore til hjelp og støtte gjennom heile MBA-studiet, og ikkje minst tolmodet hans mot slutten av skriveprosessen.

Desember 2010

Line Grønstad

Samandrag

Behovet for innovasjon blir stadig framma i norsk offentlegheit og forskning nasjonalt og internasjonalt. I den oppgåva blir kreativitet og innovasjonsprosessar sett på med utgangspunkt i eit team sett saman av 25 personar som alle har markert seg som kreative i regionen gjennom deltaking i ulike organisasjonar. Teamet var samla til eit eindagsseminar i form av ein workshop for å komme med og diskutere forslag til utvikling av ei ny museumshamn.

Problemstillinga for oppgåva er:

Korleis kan erfaringar frå workshopen analysert ved bruk av kompleksitetsperspektivet bidra til forståing av innovasjon?

Forskning innanfor kompleksitetsperspektivet fokuserer på organisasjonar, leiing og innovasjon som aspekt i komplekse kommunikasjonsmønster, og viser korleis ein ikkje kan skilje dei ut frå samtalan som menneska i organisasjonane er del av. Empirien som eg nyttar i oppgåva er eit refleksivt narrativ rundt workshopen og opplevingane mine av dagen. Desse opplevingane blir sett i samanheng med tidlegare forskning.

Sett frå kompleksitetsperspektivet innsåg eg at det var mange ting som skjedde i teamet, slik som forhandlingar om makt og leiarskap. Ideane som vart foreslått i kommunikasjonsprosessane kunne i liten grad seiast å vere innovative. I staden minna dei i stor grad om samtalemønster kjent frå andre stader der museum og kulturhistorie blir diskutert utan at ideologiar om korleis museum er og bør vere, vart stilt spørsmål ved. Eg forsto etter kvart at innovasjon var eit av mange aspekt i kommunikasjonsprosessar, der kommunikasjonen under workshopen berre var ein del i ei rekke med uoversiktlege prosessar. Innovasjon skjer i endring i kommunikasjonsmønstra, slik at der kommunikasjonsmønstra i stor grad blir gjenteke oppstår mindre nytt. For å få noko nytt til å oppstå trengst element som nysgjerrigheit, tillit, usikkerheit og misforståingar. Innovasjon for museumshamna er ikkje noko ein teamleiar på ein workshop eller ein museumsdirektør kan avgjere på førehand. I staden er det resultat av komplekse prosessar av intensjonelle handlingar mellom intersubjektive menneske.

Innhald

Abstract.....	2
Forord	3
Samandrag	4
1. Innleiing.....	7
1.1 Arbeidsplassen min	8
1.2 Vår forståing av oppdraget – og bruken av workshopen som metode	9
1.3 Føremål med denne oppgåva	9
1.4 Disposisjon av oppgåva	10
2. Kompleksitetsperspektivet og tidlegare forskning.....	12
2.1 Kompleksitetsperspektivet som teori	12
2.1.1 George Herbert Mead og <i>den generelle andre</i>	14
2.1.2 Norbert Elias, <i>ideologi og makt</i>	14
2.1.3 Handlingar – <i>sjølvorganisering, framvekst og forståing av tid</i>	16
2.2 Forsking på team og grupper.....	17
2.3 Forsking på kreativitet og innovasjon	20
2.4 Oppsummering	23
3. Kompleksitetsperspektivet: metode som praksis	25
3.1 Forskaren – ikkje ein utanforståande.....	25
3.2 Tilbaketrekt involvering.....	28
3.3 Refleksive narrativ som metode	29
3.4 Etikk	29
3.5 Oppsummering	30
4. Byrjinga på narrativet – leiarskap og makt	32
4.1 Introduksjon av workshopen, kaperspissing og museumsvisjonen	32
4.2 Leiarskap og ansvar	33
4.3 Makt	36
4.3.1 Dei som var med – og dei andre.....	37
4.3.2 Makt som aspekt ved kommunikasjon	39
4.4 Oppsummering	42
5. Kommunikasjonsmønster utan innovasjon	44
5.1 Kommunikasjonsmønster ein: "Arena for mange forteljingar"	45
5.2 Kommunikasjonsmønster to: "Ikkje bli som kaptein Sabeltanns verd"	46
5.3 Kommunikasjonsmønster tre: "Kva er eit museum, og kva gjer det?"	47

5.4	Kommunikasjonsmønster fire: "Det autentiske museum"	49
5.5	Oppsummering	52
6.	Innovasjon som <i>kommunikasjon med usemje</i> – refleksjonar rundt erfaringar frå casen	53
6.1	Betre planlegging blir meir innovasjon?.....	53
6.2	Planlegge ytre diversitet?	54
6.3	Diversitet i meningsutveksling – handling, ikkje planlegging	55
6.4	Innovasjon som resultat av paradoks	56
6.5	Var workshopen del av noko innovativt?.....	58
6.6	Konklusjon: Nokre avsluttande refleksjonar	60
	Kjeldeliste.....	62

1. Innleiing

Det finnes ingen skjørere ting å ta i hånden, eller farligere å utføre, eller meir tvilsom i sin suksess, enn å være en leder for innføring av endringar. For den som innoverer, får fiender hos alle de som trives innenfor eksisterende orden, og bare lunkne tilhengere i de som kanskje får det betre innenfor det nye (frå Nicholas Machiavelli si bok Prinsen (1513) sitert i J. A. Johannessen & B. Olsen, 2008)

”Workshopen eg nett hadde arrangert var slutt, og eg var på veg heim. Oppspilt snakka eg inn på lydband kor gøy det var å vere saman med alle desse kreative og spanande menneska. Heile dagen har vi samtala, tjuvfem personar, om korleis det lokale museet kan utvikle ei museumshamn som sprenger grenser. Visjonen til museet er nett det, at det skal sprengje grenser, og som forskarkonsulentar tok eg og kollegaen min dei på ordet. Oppdraget vårt frå oppdragsgjevaren, museet, var å vere med på å utvikle eit nytt konsept for ei heilt ny maritim avdeling. Så mange spanande tema som vart diskutert, og så mykje nytt og grensesprengande som kom ut av kommunikasjonen, tenkte eg. Eg kunne knapt vente med å setje meg ned med notatane eg og kollegaen min hadde gjort under kommunikasjonen i delteamama vi deltok i.

Nokre dagar seinare har ekstasen frå samtalene eg var med på denne februar dagen i 2010 gitt seg. Eg sit med notatane som eg gjorde meg under workshopen. No skulle eg finne alle desse spanande ideane som det var blitt snakka om, og formulere det i ein rapport som så skulle nyttast av museet i det vidare arbeidet med museumshamna. Men, kor vart alt det ny og kreative av, det som hadde gitt meg kjensla av å stå midt i ein straum med innovative forslag under workshopen? Korleis kunne det ha seg at workshopen som var organisert så godt for innovasjon, i staden fekk fram mange gode innspel, men få forslag som for meg skilte seg ut som nye og annleis?”

Innovasjon blir gjerne sett som grunnleggande for Noreg framover, særskilt når vi ikkje lenger kan støtte oss på oljeproduksjon (St.mld.nr.7.: 2008-2009). Denne oppgåva er ei utforsking av opplevinga mi av workshopen for å betre kunne forstå korleis kommunikasjonen skjedde, og korleis ein kan samtale på måtar som frammar innovasjon basert på erfaringane av workshopen. Ordet kommunikasjon kjem av det latinske "communicare" som betyr "å gjere saman", og i denne oppgåva forstår eg kommunikasjon som samhandlinga vi deltok i før, under og etter workshopen, både verbal og ikkjeverbal. Eg har sett på forteljinga mi i samheng med innovasjonsforskning og innovasjon i organisasjonar. Her forstår eg deltakarane på workshopen som eit team, og dermed som ein organisasjon som varer hovudsakleg ein dag. Ein organisasjon er forstått som kommunikasjonsmønster mellom menneske med formål å oppretthalde eigen relevans for andre organisasjonar. Ordet innovasjon kjem av "innovare" på latin, som betyr "å fornye", eller "skape noko nytt", og det er same meining som eg legg i omgrepet her. Då kreativitet og innovasjon i denne samanhengen kan forståast som delar av same prosess der kreativitet er det uforplikta oppkomme av nye idear, medan innovasjon er aksepten og gjennomføringa av ideen i praksis, skil eg ikkje omgrepa frå kvarandre analytisk, og brukar "innovativ" der det i andre samanhengar også kunne vere fruktbart å bruke "kreativ". Eg har velt å bruke kompleksitetsperspektivet i utgreiinga mi, eit perspektiv der gjennomført praksis er meir interessant å sjå på enn skaping av ideal for korleis gjennomføre innovative prosessar. Forsking innanfor dette perspektivet viser til den komplekse naturen til menneskeleg samvær, og moglegheiter for til dømes kreativitet og innovasjon som samværet opnar for, moglegheiter som i liten grad kan planleggast for.

I innleiingskapitlet vil eg vidare presentere arbeidsplassen min og oppdraget som førte til at vi arrangerte workshopen. Så vil eg presentere forskingsspørsmålet mitt. Eg vil avslutte innleiingskapitlet med ein kort gjennomgang av dei vidare kapitla i oppgåva.

1.1 Arbeidsplassen min

Arbeidsplassen min er ein frittstående forskingsinstitusjon som driv med samfunnsforskning, nært knytt til det lokale universitetet i regionen vi held til i. Det er rundt tretti vitskapleg tilsette, og vi er delt i fire avdelingar som ofte samarbeider med kvarandre og med andre aktørar. Vi driv mest med oppdragsforskning, men har også fleire prosjekt finansiert av Noregs Forskringsråd. Mi avdeling heiter "kultur og næring". Prosjekta vi er involvert i dreier

seg i hovudsak om kulturrelaterte tema der kultur er forstått i den smale forstanden – som musikk, festival, teater, museum, såkalla finkultur og såkalla lågkultur – i motsetnad til ei brei forståing av kultur – som tradisjonar, vanar og veremåte som er meir eller mindre stabile og blir overført mellom medlemmar i organisasjonar eller team, til dømes slik det er meint i uttrykket ”norsk kultur”.

1.2 Vår forståing av oppdraget – og bruken av workshopen som metode

Direktøren for eit lokalt museum gav oss hausten 2009 i oppdrag å lage eit konsept for utvikling av ei ny avdeling for museet. Museet har ei stor samling med gamle hus, men ønskjer å byggje eit maritimt opplevingssenter sidan dei frå før ikkje har ei båtavdeling. Leiaren for avdeling for kultur og næring vart prosjektleiar medan eg gjorde mykje av arbeidet. Vi var dermed to personar som heldt på med dette. Vi fekk oppdraget i forkant av at eg vart tilsett i bedrifta, og det vart slik ein introduksjon til ulike måtar å arbeide på som eg som nyutdanna i liten grad har vore med på før. Leiaren for prosjektet hos oss såg at ein workshop organisert som eit team bestående av ulike relevante aktørar i regionen samla ein heil dag som ein måte å få innspel på. Ein workshop gjorde det mogleg å samle menneske som elles ikkje trefte kvarandre og som hadde ulike kompetansar innspel til museumshamna kunne ha nytte av.

1.3 Føremål med denne oppgåva

Resten av denne oppgåva er basert på mine refleksjonar over opplevinga av denne dagen og kommunikasjonen som gjekk føre seg her, og av tidlegare forskning som er gjort på liknande tema. Det er ikkje hensikta i denne oppgåva å komme med forslag til korleis museet kan følgje opp museumshamna. Det oppdraget er no avslutta. I staden er hensikta å forstå korleis workshopen fungerte, og korleis ein kan arbeide i organisasjonar med denne type spørsmål betre seinare. Eg vil ikkje ta utgangspunkt i hypotesar om årsakssamanhengar som så skal bevisast eller motbevisast. Då avgrensar eg moglege funn til nett desse årsakssamanhengane. Perspektivet eg brukar gjer det mogleg å ta utgangspunkt i eigne opplevingar i organisasjonar og arbeide ut frå tema som oppstår i refleksjonen rundt desse. Sidan oppgåva er basert på ein case vil det vere vanskeleg å generalisere ut frå han. Til gjengjeld er det mogleg å gå desto djupare inn i materialet. Det får likevel ein interesse utover dei subjektive erfaringane som eg gjer meg gjennom utforskinga mi gjennom at

temaa som blir tatt opp kan kjennast igjen også for andre som er borte i spørsmål rundt arbeid i team med innovasjon som føremål. Djupna i materialet og analysane gir oppgåva relevans på eit MBA-studie gjennom at ho komplimenterer dei mange undersøkingane av kvantitativ karakter på innovasjonsprosessar. Metodisk har oppgåva relevans gjennom at ho oppfordrar MBA-studentar til å ta egne erfaringar på alvor. På arbeidsplassen min har oppgåva relevans gjennom refleksjonane ho gjer mogleg over eigen praksis ved bruk av ein metodologi som workshop for å få innspel til ulike føremål. Ved at eg presenterte oppgåva og kompleksitetsperspektivet i eit internt seminar i november 2010, midt i ein strategiformingsprosess, der også Stig Johannessen, rettleiaren min, var tilstades, har ho vore med på å skape nokre måtar å reflektere over organisasjonen på og måten vi arbeider på som kan vere nyttig for både meg og for kollegaer.

Forskingsspørsmålet mitt er:

Korleis kan erfaringane frå workshopen analysert ved bruk av kompleksitetsperspektivet bidra til forståing av innovasjon?

Workshopen gjer det mogleg å sjå på noko av det som skjer når ei gruppe menneske deltek i nokre samtalar innanfor eit avgrensa tema, der "innovasjon" er eit av premissa. Den gjer det også mogleg for meg å reflektere over egne handlingar og reaksjonar, måten eg har effekt på kommunikasjonen eg er involvert i, og korleis samveret med dei andre deltakarane har effekt på meg. Metoden eg brukar for å svare på forkingsspørsmålet er *refleksivt narrativ*. Ved å ta utgangspunkt i mi eiga forståing av dagen og setje dette i samanheng med tidlegare forking kan forteljinga bidra til å gje lys til kommunikasjonsmønster eg var del av og i kva grad desse var del av innovative prosessar. Denne metoden blir gjort mogleg ved at eg nyttar kompleksitetsperspektivet der kompleksiteten i kommunikasjonsmønstra er viktig. Sidan innovasjon under workshopen var tenkt som del av kommunikasjonsmønstra er det i refleksjonen rundt desse mønstra oppstoda av innovasjon blir forstått i denne oppgåva.

1.4 Disposisjon av oppgåva

Vidare i oppgåva vil eg fyrst gå nærare inn på to måtar å forstå workshopen på, nemleg eit systemisk perspektiv som i større grad er normativt, altså skildrar korleis det bør handlast for å få visse resultat, og kompleksitetsperspektivet, som i større grad er deskriptivt, altså

skildrar workshopen slik han blir oppleva, der sistnemnde er det eg vil bruke vidare i oppgåva.

I kapittel tre kjem eg med ein gjennomgang av dei metodiske implikasjonane som kompleksitetsperspektivet ber med seg.

I kapittel fire byrjar narrativet av opplevinga mi av workshopen som fungerer som grunnlag for refleksjon. Her blir aspekt av ansvar, leiarskap og makt diskutert. Slike aspekt var med på å forme kommunikasjonsmønstra vidare i workshopen.

I kapittel fem tek eg for meg nokre tema som eg oppfatta som gjentakingar i kommunikasjonsmønstra, tema med liten grad av endring i seg.

I kapitel seks ser eg nærare på tilhøve som gjer at innovasjon kunne skje i kommunikasjonen, basert på erfaringane frå kapittel fire og fem, og eg avsluttar kapitlet med nokre refleksjonar rundt analysen som er gjort.

2. Kompleksitetsperspektivet og tidlegare forskning

Eg dreg vekslar på arbeid gjort av andre tidlegare, og i dette kapitlet set eg min tekst inn i ein kommunikativ samanheng sidan ho ikkje berre er basert på eigne erfaringar, men også på andre sine arbeid og tolkingar av erfaringane deira. Sjølv om oppgåva er skriven innan organisasjonsteori er ho basert på forskning frå fleire fagfelt som filosofi, sosiologi og samfunnspsykologi. Litteraturen eg viser til representerer to kategoriar, der den eine er litteratur som denne oppgåva kviler på, og den andre er litteratur som eg ikkje får opplevingane mine til å stemme med. Eg posisjonerar meg difor i forhold til litteraturen eg brukar.

I dette kapitlet går eg nærare inn i kompleksitetsperspektivet, og ser på korleis eg kan bruke denne måten å snakke om workshopen på som svar på problemstillinga mi - korleis erfaringane frå workshopen kan bidra til forståing av innovasjon.

2.1 Kompleksitetsperspektivet som teori

Kompleksitetsforskarane Ralph Stacey og Douglas Griffin har frå 2000 arrangert eit master/doktorgradsprogram ved University of Hertfordshire på organisasjon og endring¹. I dette programmet brukar studentane, som studerar i tillegg til stilling som til dømes leiar eller konsulent, eigne opplevingar i arbeidslivet som utgangspunkt. Sjølv om det er eit relativt nytt perspektiv er det fleire som arbeider med det i ein norsk kontekst, til dømes Stig Johannessen og Bjørner Bodøgaard Christensen, som begge er knytt til Hertfordshire-miljøet. Innanfor kompleksitetsperspektivet har det komme to engelske bokseriar, *Complexity and emergence in organizations* (til dømes Fonseca, 2002; Shaw, 2002), og *Complexity as the experience of organizing* (til dømes Griffin & Stacey, 2005), og ein norsk serie *Kompleksitet og ledelse i organisasjoner* (Dokken, 2008; S. Johannessen, 2010; Stacey, 2008). Kompleksitetsforskaren Stig Johannessen (2010) si bok *Myter og erfaringar omkring ledelse* er den fyrste norske boka om leiing skriven ut frå dette perspektivet. I alle desse

¹ www.herts.ac.uk/courses/schools-of-study/business/research/complexity-and-management-centre/home.cfm

seriane blir systemperspektivet sett opp som ein kontrast til kompleksitetsperspektivet, og skiljet kan sjåast som ein endring frå ein diskurs til ein annan, eller som eit paradigmeskifte.

Stacey skildrar det rådande paradigmet innan organisasjon og kreativitet i organisasjonsforskninga som systemperspektivet. Tradisjonelt er ofte hensikta å oppnå balanse og stabilitet; det er ein tydeleg kausalitet mellom handling og resultat som gjer det mogleg å spå utfall; det er konsistens i organisasjonen; og strategiar blir til som resultat av bevisste val og intensjonar. Organisasjonen blir sett som noko anna enn menneska, og som meir enn summen av enkeltmenneska som høyrer til organisasjonen. Organisasjonen kan kontrollerast, og planlegging og den rette leiar som gjer dei rette handlingane skal difor kunne lykkast (1996). Også endring og innovasjonsprosessar kan planleggast, og gjort rett vil bedrifter kunne hevde seg framfor konkurrentane sine (meint til dømes av Couto, Ribeiro, & Tipping, 2010). Kompleksitetsforskninga viser at desse skildringane ikkje nødvendigvis fungerer i røynda.

Med kompleksitet meinast noko anna enn komplisert. Noko som er komplisert har likevel enkle årsakssamanhengar, og kan ofte gjerast enkelt. Dersom noko er komplekst er årsakssamanhengane uoversiktlege. Menneske er til dømes komplekse, medan bilmotorar eller vevstolar er kompliserte. Det er ikkje mogleg, i følgje kompleksitetsperspektivet, å kontrollere og planlegge korleis organisasjonen skal handle fordi det er svært vanskeleg å ha full oversikt over den komplekse kommunikasjonen mellom personane i organisasjonen og konsekvensane av kommunikasjonen. Samhandling er stabil og ustabil, kjend og ukjend, sikker og usikker, alt på same tid. Vi forstår kvarandre nok til å kunne fortsette å samhandle, og vere rimeleg sikre på å bli forstått omtrent slik vi meinte å gjere oss forstått, men ikkje heilt.

Slik blir dette perspektivet ein måte å anerkjenne kompleksiteten i korleis organisasjonar skjer, og moglegheiter som er der. Johannessen peikar på eit viktig skilje mellom systemisk tenking, og kompleksitetsperspektivet. Fyrstnemnde handlar oftast om korleis organisasjonen burde fungere, og kva som kan gjerast for at organisasjonen skal bli slik. Det teiknar ideal for korleis det bør bli, og dermed blir det skapa mytar rundt korleis leiarane kan nå desse ideala. Kompleksitetsperspektivet handlar i større grad om å forstå dei komplekse kommunikasjonsprosessane som skjer i organisasjonane utan å ha som formål å forenkle eller fjerne kompleksiteten (sjå mellom andre Griffin, 2001; Griffin & Stacey, 2005; S. Johannessen, 2010; Shaw, 2002; Stacey, 1996; Stacey, 2008; Stacey & Griffin, 2005).

2.1.1 George Herbert Mead og *den generelle andre*

Ein av dei viktigaste inspiratorane for kompleksitetsperspektivet er den amerikanske sosiologen og filosofen George Herbert Mead (1910), kjent som sosialpsykologiens far. På fyrste halvdel av 1900talet snakka han om "den generelle andre", og korleis mennesket har utvikla seg som sosialt vesen. Bevisstheita vår er avhengig av, til og med forma frå botnen av, gjennom evna vi har til i oss sjølve å framkalle reaksjonar på våre handlingar, liknande reaksjonar som den personen vi gestikulerer til, samtalar med, før ho svarer. Vi er aldri heilt aleine, og kan ikkje forståast utanom forholdet til andre menneske. Sjølv når vi tenker blir andre menneske inkludert. Mead argumenterte for at det er i ein slik prosess evna til refleksjon vart til. Slik kan vi til ein viss grad føreseie om den vi samtalar med vil verte til dømes skremd eller glad. Mening blir skapt i ein *prosess av gest-respons*, og kan ikkje skiljast frå korkje gesten eller responsen. Menneska si hjerne har utvikla seg parallelt med språket, hevdar Mead (Griffin & Stacey, 2005). Sidan menneske har evne til generalisering, påstår han, tek vi alltid opp haldninga til "den generelle andre", slik vi trur andre vil oppfatte oss i samfunnet eller teamet vi er i. Dette fungerer kontrollerande på åtferda vår, men er ikkje ein reell person, ei reell gruppe, eller eit reelt samfunn. Det er ikkje samfunnet som formar oss, seier Mead. I staden er det ein eigenskap ved evna vår til å fantasere. Samstundes gjer dette at vi kan forme "den generelle andre". Slik er kontroll eit sosialt fenomen som påverkar og blir påverka av den enkelte person, ikkje noko ein person har.

2.1.2 Norbert Elias, *ideologi og makt*

Også sosiologen og filosofen Norbert Elias (1991) var oppteken av tilhøvet mellom individ og samfunn. Han avviste heilt dette som dikotomi. Ein slik dikotomi er del av ein siviliserande prosess, hevda han, og høyrer heime i visse settingar i vår tid. Samfunnet består av ulike individ i tillegg til ein sjølv, og mellom desse skjer det handlingar, forma av makttilhøve. Makttilhøva ligg ikkje utanom personane, men er del av dei (Dalal, 1998; Elias, 1991). Makt er relasjonelt, ikkje hierarkisk. Det er ikkje slik at makt føl plassen i hierarkiet. Makt er til stades i alle samtalar, og er dynamisk. Måten makt finn stad i samtalar formar også identiteten til personar i samtalen. Ho er såleis ikkje jamt fordelt, og fordelinga av makt blir forhandla om i kommunikasjonsprosessar samstundes som maktfordelinga er med på å bestemme kven som kan gjere kva i kommunikasjonen.

Den "generelle andre" til Mead kan ha sammenheng med samhandling og evaluering gjort på bakgrunn av bevisste og ubevisste begjær og ønske, der dei ubevisst har bakgrunn i til dømes kroppsleggjorte vaner. Innanfor kompleksitetsperspektivet blir det argumentert for at kriteria for evalueringa av desse vala til saman utgjer *ideologi*, omgrepet slik Elias meinte det. Vi handlar alltid ut frå ideologi, og dersom vi handlar annleis enn den forventa ideologien fører dette til ein annan ideologi. Alle talar innanfor ideologiar, og ein kan ikkje fri seg frå dei. Ideologi kan også forståast slik historikaren og filosofen Michel Foucault brukar omgrepet *diskurs*. Det som skil ein diskurs frå ein annan er den implisitte meininga som blir lagt i omgrep som til dømes leiarskap, organisasjon eller innovasjon, det omgrepa betyr, men som ikkje blir sagt fordi det er sjølv sagt og difor ikkje synleg. Meining endrast gjennom dei same kommunikasjonshandlingane som Elias skildra som endrar ideologi (Foucault, 1980, 2000). Både diskurs og ideologi består av gjentekne handlingar som liknar tidlegare handlingar, men ikkje heilt, og i desse skilnadane ligg moglegheitene for endring.

Ideologi består av normer vi er sosialisert til i sosiale grupper, og verdier som er vala vi gjer når vi handlar ut i frå det vi meiner er godt (Stacey & Griffin, 2005). *Normer* er organiserande tema som er med på å forme handlingane vi gjer. Normer gir kriterium for å evaluere handlingar og ønske. Dei er obligatoriske og fungerer hemmande på kva handlingar vi gjer. Dei har også sammenheng med moral, sidan dei kjem med kriterium for kva som blir sett som rett å gjere (Stacey, 2005). Normer blir del av oss, og fungerer på same vis som "den generelle andre". *Verdier* er organiserande tema som formar opplevinga av samhandling på ein meir friviljug måte, ut i frå kva ein sjølv opplever som positivt. Slik handlar ein ut frå nokre lyster, men ikkje andre, fordi det i følgje verdiane er skilnad på gode og mindre gode handlingar og lyster. Ideologi er dermed normer (som obligatoriske restriksjonar) og (friviljuge følgjing av) verdier, som gir form til evaluerande kriterium for korleis kommunikasjonsprosessar kan gjerast og makttilhøve blir oppretthaldt. Kjensler som skam og frykt er resultat av normene og formar handlingar, saman med kjensler som takksemd, skuldkjensle og altruisme (Stacey, 2005). Ideologiane seier noko om kven som blir sett som mektige og utøvarar av makt, og ved skifte av ideologiar kan det lett tenkast at den forkasta ideologien blir sett som "feil", og den nye ideologien på ny gjer usynleg korleis makt skjer.

Det er ei viktig innsikt som Elias har komme med, nemleg at makt ikkje er noko ein har, men noko som skjer i ein relasjon. Makt skjer ut frå kven i den kommunikative handlinga

som har mest bruk for den andre og er relasjonell (Elias, 1991; Stacey, 2008). Foucault har vidare vist til at sjølv om nokre har moglegheit for å utøve meir makt enn andre, er det ikkje berre dei svake som blir påverka. Endringar og formgjeving skjer også andre vegen (2000). Andrew Lee (2005), HR-direktør i ei større bedrift, og tilknytt miljøet i Hertfordshire, erfarte at endringar i maktrelasjonar formar identitetane til dei som er involverte, sidan desse endringane går på inkludering og ekskludering. Det er ikkje han som couch som overfører noko, det er ikkje i ei planlagt mengd med sesjonar med mål at utviklinga skjer, men i forhandlingar om makt, og i forståingar av inkludering og ekskludering i kommunikasjonen der han som couch er vel så mykje deltakar som styrar. Endring oppstår berre når det skjer transformasjon i makttilhøva mellom menneske. For å få til slik transformasjon meiner Lee at ein treng ta riskar. Tok eg riskar i kommunikasjonen eg var involvert i under workshopen? Slike spørsmål vil eg ta opp vidare i denne oppgåva. For Lee var slike riskar til dømes å vike frå måten ein er van med at couchar skal handle.

2.1.3 Handlingar – *sjølvorganisering, framvekst og forståing av tid*

Innan organisasjonsvitskap har kompleksitetsforskarane tekne med seg innsiktene om makt, ideologi, og "den generell andre" for å forstå korleis handlingar kan oppstå utan at nokon har bestemt det på førehand eller kunne føreseie resultata. Når det er vist at leiarar ikkje planlegg korleis bedrifta skal vere i framtida eller har kontroll over framtida, men bedrifta likevel fungerer, kva er det då som skjer?

Den daglege aktiviteten som individa gjer fører til nye kommunikative handlingar som er uoversiktlege. Likevel ser ein at menneske som ikkje har kontakt med kvarandre deltek i kommunikasjonsmønster som liknar kvarandre. *Sjølvorganisering* kallar Stacey fenomenet, og det skjer i organisasjonar utan at det er nokon har kontroll. Samarbeidet mellom aktørar skjer ikkje med basis i ein mal, men ut frå agentar som handlar mellom anna ut frå eigne interesser. I tillegg fungerer maktrelasjonar til andre som avgrensande og mogleggjerande for handlingane.

Sjølvorganisering produserer strategiar som ikkje kunne bli sagt noko om på førehand, og som ikkje er planlagde, og nye handlingar og samtalemønster dukkar opp. Dette fenomenet kallar Stacey *framvekst* (emergens). Ser ein på hendingar i etterkant kan dei tolkast som dei einaste moglege utfalla, men i situasjonane er det umogleg å få med seg alle faktorane som skulle til for å føresjå det som vart til. Dei globale resultata av

handlingane kan ikkje reduserast til dei enkelte handlingane fordi dei er uoversiktlege og det er vanskeleg å få med alle handlingane som har påverka resultata (Stacey, 1996). Tilstrekkeleg variasjon og mangfald trengst for at det skal vere framvekst i organisasjonen. Handlingsmønster veks fram i enkeltpersonar sine handlingar, som paradokset *person/samfunn* der liknande handlingar gjort av mange parallelt, og dermed er i samfunnet, likevel er utført av enkeltpersonar. Personane og samfunnet er dermed to delar av det same, og kan ikkje skiljast åt frå kvarandre.

Forståing av sjølvorganisering og framvekst har konsekvensar for korleis ein innan kompleksitetsperspektivet ser tida. Ho er ikkje lineær, men sirkulær i notida, på den måten at handlingane menneska gjer blir gjort ut ifrå forventningar til ei framtid og fortolking av ei fortid. Forventningane og notida er i konstant endring og dermed endrar også fortida seg, som forteljingane vi fortel oss sjølve og kvarandre om fortida. Repetisjonar av tidlegare handlingar gjer at notid og framtid skjer som del av ei historie, og kan heller ikkje lausrivast frå tidlegare handlingar, men kan dels repetere, og dels transformere notid og framtid. Forståinga av tidlegare og framtidige handlingar og opplevingar blir forma i kommunikasjonen vi har med andre og oss sjølve. Til dømes har handlingane mine under workshopen bakgrunn i ei erfaringshistorie med studie i museologi med mange kritiske artiklar (til dømes av medievitaren Anders Johansen (2002) som eg kjem tilbake til), med erfaringar som gruppeleiar, som museumspedagog og som formidlar i ulike samanhengar tidlegare. Dei andre deltakarane har utan tvil eigne historier der kommunikasjonen under workshopen fungerer som fortsetjing. Slik er tidlegare erfaringar strukturerande på oppleving og handling i notid, og det same gjer måten vi forstår framtida på. Kommunikasjonen i notid og forståinga av framtida fungerer igjen formande på forståinga av fortida, og samtalar eg har vore del av før. Kommunikasjonen er slik identitetsskapande, og det er endringar i identitet som er med på å endre forståing av fortida, og dermed handlingar i notid som er med på å forme framtid, sjølvorganisering og framvekst (Stacey, 2008).

2.2 Forsking på team og grupper

I denne oppgåva og i denne samanhengen forstår eg *gruppa* og *teamet* som to omgrep på det same fenomenet – *organisasjonen* som vi danna under workshopen. Basert på kompleksitetsperspektivet forstår eg organisasjonar som i hovudsak

kommunikasjonsmønster mellom menneske med formål å oppretthalde eiga relevans for andre organisasjonar. Dei kommunikative handlingane liknar nok på kvarandre til at dei gir meining for oss i nye samtalar, men med skilnadar som opnar for at nye fenomen kan skje, at innovasjon kan vere del av samtalen. Organisasjonane består av dette gjentekne mønsteret mellom menneske (Griffin & Stacey, 2005). Desse mønstera av kommunikative handlingar skjer i ein relateringsprosess prega av makttilhøve, ideologi og spelet mellom val som folk gjer basert på evalueringar av andre sine val. Dette kallast for *komplekse responderande prosessar* (Stacey & Griffin, 2005). Slik skil definisjonen eg nyttar på samlinga av menneska under workshopen seg frå til dømes definisjonen som den mykje nytta organisasjonspsykologen Endre Sjøvold brukar på grupper: "tre eller fleire personar som har eit felles mål og samhandlar for å nå dette målet" (2006: 17). Formålet "å oppretthalde eiga relevans", kan samanliknast med Sjøvold sitt "felles mål". Det som blir lagt vekt på i kompleksitetsperspektivet er likevel at deltakarane i gruppa kan ha ulike målsetjingar med å vere til stades. Under workshopen hadde til dømes eg i tillegg som føremål å skaffe material til å skrive denne masteroppgåva, medan andre kanskje hadde som føremål å skaffe seg framtidige oppdrag, bli kjent med folk eller drive politisk verksemd. Ut i frå Sjøvold sin definisjon får eg inntrykk av at det formelle målet kjem fyrst og er eit reelt mål for gruppemedlemmane, og denne definisjonen er difor ikkje like dekkande på mi oppleving av workshopen sidan det var vanskeleg å skilje dei ulike motivasjonane frå kvarandre.

Det er gjort mykje forskning på team og grupper. Gode gjennomgangar kan finnast hos Sjøvold (2006) og hos gruppepsykologen Lars Svedberg (2002). Oftast set forskaren seg sjølv utanfor teamet og analyserer det som skjer som om resultatata er allmenngyldige heller enn eigne tolkingar, og som om berre input og prosess er rett blir resultatata gode (til dømes Cummings & Ancona, 2005; Hare, Blumberg, Davies, & Kent, 1995; J.A. Johannessen & B. Olsen, 2008; Robson, 1995; Van Gundy, 1985). Dette synet blir formidla vidare i lærebøker der studentar lærer om organisasjonar (til dømes Fivelstad, Bakka, & Nordhaug, 2005, som i 2010 er på pensum ved fleire høgskular). Det er gjerne eit problem som skal løysast i eit team, og gjennom å setje teamet saman på visse måtar, med visse eigenskapar, eller prosess styrt på visse måtar, kan ein, i følgje mange av desse, få fram ønska resultat. Fokus er i stor grad styrt av mål, bestemt av leiinga. Leiaren kan styre etter ulike modellar, der det i kunnskapssamfunnet, som har komme etter industrisamfunnet, er behov for leiarar som kan takle konstant kaos. Med kaos meinast orden som ikkje kan seiast på førehand. Desse

leiarane har tydelege grunnverdiar som dei tilsette handlar ut frå, slik at dei i størst mogleg grad driv med sjølvleiing (J. A. Johannessen & B. Olsen, 2008). Leiarskaps- og innovasjonsforskarane Jon-Arild Johannessen og Bjørn Olsen skildrar leiarstilen som kan få fram kreativitet og innovasjon i dei tilsette i kunnskapssamfunnet som *positivt leiarskap*. Den rette mengda med sjølvleiing, leiing av sosial og emosjonell kompetanse, av samhandlingskompetanse, og kreativitetsleiing, som alle inngår i positivt leiarskap, i tillegg til transformasjonsleiing og transaksjonsleiing fører til at bedrifta går bra over tid. Transformasjonsleiinga tilfører merksemd, oppmuntring, inspirering og motivering til leiarstilen, og transaksjonsleiing sørger for at arbeidet blir gjort. Ved å fokusere på positive eigenskapar hos seg sjølv som leiar og hos tilsette, kan ein få fram positive resultat jamleg slik at bedrifta klarer seg i dei komplekse omgjevnadane som kunnskapssamfunnet gir, med stadige krav om kreativitet, innovasjon og endring. Men dersom omgjevnadane er komplekse og stadig i endring, korleis skal ein kunne vite kva rett mengde av dei ulike formene for leiing er? I denne oppgåva blir leiing forstått som del av relasjonen mellom menneske, og dermed forma i konstante forhandlingar.

Gruppepsykologane Yvonne Agazarian og Susan Gantt (Agazarian & Gantt, 2005) viser til dikotomien mellom det dei ser som vanlege tilgangar til gruppeforskning – den eine tek utgangspunkt i individ, og den andre i gruppa som struktur. Dei foreslår i staden å definere grupper som menneskelege system, og dermed som noko anna. Dette virkar for meg som ei vanskeleggjering av gruppeforskning. Eit slikt perspektiv blir kritisert av fleire enn meg, med kommunikasjonsforskarane Sunwolf og Lawrence R. Frey (2005) som to av kritikarane. Dei hevdar at grupper og team veks fram gjennom kommunikasjon. Teamet og organisasjonen eksisterer ikkje utanom kommunikasjonen mellom medlemmane i teamet og organisasjonen, og i kommunikasjonen om teamet eller organisasjonen. Men i den vidare skildringa av kommunikasjonsteori og forskning på team innan kommunikasjonsteori, nemner ikkje Frey og Sunwolf forskaren, og også dei stiller seg utanfor kommunikasjonen og kommunikasjon i team og organisasjonar. Føremålet mitt er derimot å reflektere over kommunikasjonen, og mi eiga rolle i desse er i høgste grad del av refleksjonen.

Noko av litteraturen på team har form av handbøker, og ofte heng forståinga av team saman med krav om innovasjon. Handbøkene viser til korleis legge best mogleg til rette for å oppnå gode resultat i teamarbeid, korleis kreativt arbeid i team kan føre til auka innovasjon for bedrifta, og korleis ein kan få fram og nytte seg av, eigen eller dei tilsette sine evner til

innovasjon (til dømes Haug, 2005; Haug, 2008; J. A. Johannessen & B. Olsen, 2008; Lerdahl, 2007).

2.3 Forsking på kreativitet og innovasjon

Kreativitet blir ofte sett som ein essens i ide/gjenstand, person, organisasjon eller prosess og noko som kan sikrast gjennom samansetjing av visse eigenskapar i team, som til dømes under workshopen vår. Kreativitet kan dermed definerast som til dømes organisasjonspsykologen Gro Ellen Mathisen gjer, som produksjon av nye og brukbare idear (Mathisen, 2005). Ein slik definisjon famnar også om innovasjon, slik det er forstått her, sidan kva som gjer noko brukbart vil vere gjenstand for forhandlingar i kommunikasjonsprosessar i etterkant av oppstoda av det nye. Mathisen har skrive mellom anna om korleis ein kan måle eigenskapar ved arbeidsmiljøet for å sjå kva som fremmar kreativitet og nyskaping. På liknande vis blir kreativitet definert som "idérikdom, evne til nyskaping" i Språkrådet si nynorskordbok (www.sprakrad.no, 2010). Det kan dermed sjå ut som at Språkrådet meiner at kreativitet heng saman med den enkelte person eller organisasjon, som har "evne til nyskaping". Organisasjonspsykologen Geir Kaufmann (2006) definerar kreativitet som prosess der meir eller mindre kjente element blir kombinert på ein uvanleg måte, som kan føre til overraskande løysingar på eit problem. Her er ikkje den aktive agenten nemnt. Kven er det så som hos Kaufmann kombinerer desse elementa? Frå å tidlegare vere lokalisert i det einsame geni, er det no berre prosess.

I kompleksitetsperspektivet blir ikkje kreativitet sett som ein eigenskap eller ein prosess, til liks med til dømes leiarskap og makt. I staden er det noko som skjer i kommunikasjonsmønstra som menneske deltek i. Kulturpolitikkforskarer Chris Bilton formulerer det slik: "Creativity is everywhere and nowhere – paradoxically, while it is accessible to all, it is nevertheless marketed as a rare commodity" (2007: viii). Alle menneske kan komme med nye idear, og dermed vere kreative, og innovasjon finn stad i mange kommunikasjonsmønster, ikkje nødvendigvis berre der dette blir arbeidd med bevisst. Kompleksitetsforskarer Tone Merethe Berg Aasen skildrar mellom anna innovasjonsprosessar i Statoil der innovasjonen skjedde i dei kvardagslege samtalar mellom ulike personar i bedrifta, og i liten grad let seg skilja ut som noko som tilhøyrer ei gruppe eller ei avdeling separat frå andre (Aasen, 2009). Også Stig Johannessen er av den oppfatninga at ikkje berre kan alle vere kreative, men menneske kan heller ikkje unngå å

vere kreative. Det blir dermed noko kunstig ved å setje innovasjon som del av ei spesiell avdeling i bedrifta, og ikkje ha innovasjon som del av aktiviteten som blir gjort i heile organisasjonen. Nye idear heng saman med at vi er spontane, og vi er spontane som følgje av vår assosiative og sjølvorganiserande strukturering av mening. Likevel kan kreative forslag og nye idear føre til motstand, noko som har samanheng med skifte i maktforhold og dermed identitet gjennom endringar i kven som er inkludert og ekskludert (2010). Slik kan erfaringa som opningssitatet i oppgåva viser til, forklarast.

Likevel blir det skrive mange bøker om korleis legge til rette for kreativitet, både for byplanleggarar og bedriftseigarar. Filosofien til urbanitetsteoretikaren Richard Florida har betydd mykje for offentlege myndigheiter når dei bygg opp kultursatsingar for å sørge for auka tilflytting av medlemmar frå "den kreative klassa", dei som arbeider innanfor dei kreative næringane (2002, 2008). Sjølv om han har hatt stor påverknadskraft, blir han også kraftig kritisert for å komme med teoriar om samanhengar som sanning utan at dei nødvendigvis er grunna i empiri (McGuigan, 2009; Peck, 2005). Florida presenterer eit forenkla syn på kreativitet som redninga for innovasjon i ei stadig meir avindustrialisert tid, eit syn som mange byutviklarar har blitt inspirert av, også i Noreg (Isaksen, 2005; Tinagli, 2009). Ved å forme landskapet kan ein tiltrekke seg dei rette folka som fører til eit miljø som for det første får dei rette "kreative" folka til å flytte til byen, og for det andre får dei som bur der til å bli meir innovative (Florida, 2002, 2008; McGuigan, 2009; Tinagli, 2009). Kreativitet og dei kreative menneska blir sett som viktige for eit samfunn å ha for å sørge for innovasjon og vekst (St.mld.nr.7.: 2008-2009¹), så også for oss når vi skulle bidra til å utvikle ei museumshamn.

Studiet av kreativitet har ofte vore av kreative individ (Amabile, 1990, 1996; Fisher & Amabile, 2009; Milgram, 1990; Paulus & Nijstad, 2003). Mange, deriblant Bilton, kritiserer forskinga på kreative individ. Han spør om desse personane har kreative yrke fordi dei er kreative, eller om dei blir kreative av å vere i kreative miljø (2007: 23). Dikotomien individ/miljø, som eg også forstår som dikotomien individ/gruppe, kan i ein kreativitetssamanheng kompliserast ytterlegare gjennom innsikta som etnologen Jonas Frykman (2009) kjem med i boka *I ohälsans tid*, der han forstår funn som tilseier at også innflyttarar til ein region snart har lik sjukmeldingsprosent som det som er vanleg i regionen, som at ein tek til seg lokalisering av håp. Forstått innanfor kompleksitetsperspektivet kan eg omformulere dette til at optimisme er del av nokre kommunikasjonsmønster. Slike

kommunikasjonsmønster i ein region er med på å forme identiteten til dei som bur i regionen. Det kan dermed synast som at kreativitet og innovasjon korkje er løysinga på alt vondt, eller ein enkel sak i seg sjølv, og vel verdt ei vidare utforsking.

Kreativitetsforskarer Teresa Amabile (1990, 1996; Fisher & Amabile, 2009) ser som ein mangel at det er gjort lite forsking på læring og sosiale faktorar sin innverknad på kreativitet, og forkinga hennar er ein måte å bøte på dette på. Arbeidet hennar har framleis i dag stor innverknad på forståinga av kreativitet, med sitt fokus på områda *indre motivasjon* (glede i å gjere oppgåva, i motsetnad til ytre motivasjon, som pengar eller prisar), *evner på området* det er snakk om, og *kreative evner*. I tillegg er omgjevnadane viktige for å forstå kreativitet. I samfunnspsykologien nyttar forskarar (Adarves-Yorno, Postmes, & Haslam, 2006) Amabile si innsikt, og viser til at det er kontekst og eigenskapar hos mottakaren som seier om noko er kreativt, og det trengst ei viss form for konsensus for å avgjere kreativiteten. Dette heng saman med til dømes oppfatta nyhende verdi eller kor godt det passar inn i konteksten. Med denne måten å forstå kreativitet på trengst aksept, og på lengre sikt at produktet blir tatt i bruk for å kunne seie at det er kreativt, noko liknande som Stacey snakkar om. Handlingar som enkeltindivid gjer kan berre seiest å vere kreative dersom dei fører til innovasjon som igjen fører til betring i livsforhold (Stacey, 1996). Slik blir Kaufmann sin definisjon av kreativitet som prosess ei redusering av poenga til både Stacey og Amabile.

Her kjem etiske aspekt til syne. Kven sine livsforhold blir betra for at noko skal vere kreativt og innovativt? Dette skjer dersom handlingane er betre enn dei til andre medlemmar i nettverket, og støtta av andre. Dermed trengst fleire menneske for at noko skal vere kreativt sidan innovasjonen veks fram i interaksjonen mellom medlemmane i teamet. Hos Stacey er kreativitet noko som skjer under visse føresetnader i samtalar mellom menneske. Dermed er ikkje alt ein person gjer kreativt. Innovasjon er ikkje ein essens, men blir forma i eit samspel mellom individ.

Kreativitet og endring i eit samfunn der fokus er på det nye, innovasjonar, og det ein ikkje har opplevd før, skildrar kompleksitetsforskarer José Fonseca (2002) i si bok *Complexity and innovation in organizations* som noko som ikkje er nytt. Det har alltid vore endring, og det vil alltid vere det. I staden for å tenke endring og innovasjon som det som skal sørgje for sikkerheit og stabilitet for bedrifta til nokon andre har utvikla noko anna nytt, argumenterer han for at endring og innovasjon er noko som er del av kommunikasjonen i bedriftene.

Fonseca kritiserer det han ser som to rådande syn på innovasjon. Innanfor det eine synet kan innovasjon nåast gjennom rasjonelle system der usikkerheit blir fjerna og rasjonell argumentasjon frå rasjonelle menneske gjer at misforståingar blir unngått. Dette synet, hevdar han, manglar ei forklaring på kvifor det i utgangspunktet er behov for innovasjon. Dersom system kan gjerast gode nok, vil det ikkje vere behov for nyskaping. Det andre synet legg all innovasjon på det autonome individ, på entreprenøren, som utfordrar eksisterande strukturar. Her blir presset plassert på den karismatiske leiaren i bedriftene, som blir assosiert med dette autonome individet. Fonseca hevdar at ingen av dei to syna gir fullgode forklaringar på hans opplevingar av innovasjonsprosessar i bedrifter. Gjennom eksempel viser Fonseca korleis ein innovasjonsprosess kan ha trekk frå begge desse syna, med både mål og argumentasjon, og individ som gjer noko anna enn strukturane legg opp til. Likevel er ikkje prosessen prega av ein oversiktleg plan, eller av ein karismatisk leiar som legg opp til eit innovativt miljø. I staden er prosessen prega av kommunikasjon mellom menneske i og utanfor den formelle organisasjonen der idear, tankar, misforståingar og makt blir forhandla om, og som over tid fører til endringar og praktisk nytting av nokre av dei kreative ideane som oppsto i kommunikasjonen.

2.4 Oppsummering

Forsking gjort innanfor kompleksitetsperspektivet har komme med nokre forståingar av organisasjonar og av innovasjon som er interessante å ta med vidare i denne oppgåva, og på eit MBA-studie som her er brukt for å kunne arbeide vidare med organisasjon, leiing og innovasjon. Det er til dømes vanskeleg å føreseie noko i organisasjonar, særleg på lang sikt. Kreative idear kan berre forståast i notid, ikkje som kva som vil skje. For det andre er det vanskeleg for ein person eller ei lita gruppe menneske å velje retning for ein større organisasjon. Prosessar veks fram i kommunikasjonen mellom menneske i og utanfor organisasjonen, ulike samtalar som mange er del av. For det tredje, og i samanheng med førre punkt, er vanskar med kontroll. Det er makt i alle relasjonar, og det er ingen som kan kontrollere alle relasjonar i ei bedrift. For det fjerde, kan ikkje struktur skiljast frå prosess, eller forståast som noko utanfor relasjonar mellom individuelle menneske. Design av organisasjonsstruktur blir dermed ein fantasi. For det femte, er konflikt og usemjer nødvendige for utvikling og endring, og dermed er det viktig med ulikskap mellom menneske

i organisasjonen. Skal ein organisasjon lukkast, treng han menneske som deltek i samtalar der usemje kan ta del.

	Kompleksitetsperspektivet	Systemisk tenking
<i>Føremål for forskinga</i>	Sjå på komplekse kommunikasjonsmønster	Finne korleis oppnå balanse og stabilitet
<i>Syn på årsak/verknad</i>	Uoversiktleg	Tydeleg kausalitet mellom handling og resultat
<i>Strategiar</i>	Handlingar utført i organisasjonar er resultat/del av komplekse og uoversiktlege kommunikasjonsmønster	Resultat av bevisste val og intensjonar
<i>Organisasjon</i>	Nokre former for kommunikasjonsmønster	Gruppe med menneske med same mål
<i>Leiarskap</i>	Blir skapt og forhandla om i kommunikasjonsmønster	Knytt til enkeltpersonar
<i>Makt</i>	Til stades i alle samtalar, ikkje noko ein har, men gjer	Noko leiar har
<i>Tid</i>	Sirkulær i notid	Lineær
<i>Endring</i>	Skjer i alle kommunikasjonsmønster til einkvar tid	Kan planleggast

Kort oppsummering av nokre skilnadar på kompleksitetsperspektivet og systemisk tenking.

Føremålet med dette kapitlet har vore å komme fram til eit teoretisk perspektiv som kan bidra til å gje svar til problemstillinga mi, og å setje denne oppgåva inn i ein kommunikativ samanheng med forskning gjort på team og innovasjon tidlegare. Vidare brukte eg denne forskinga som bakgrunn for, og kontrast til, forståingar innan kompleksitetsperspektivet på team og innovasjon. Innan kompleksitetsperspektivet har eg særskilt lagt vekt på "den generelle andre", "ideologi", "makt", og oppstoda av handlingar og nye fenomen gjennom "sjølvorganisering", forståing av tid, og "framvekst". Perspektivet har konsekvensar for korleis eg har arbeidd med materialet, og ikkje minst har det konsekvensar for kva eit slikt materiale kan vere. Det handlar neste kapittel om.

3. Kompleksitetsperspektivet - metode som praksis

Det teoretiske perspektivet eg presenterer over, og kritikken av tidlegare forskning som eg kom med, har begge konsekvensar for korleis eg kan utforske kommunikasjonen på workshopen. Innan kompleksitetsforskninga blir det nytta mykje av dei same metodane som elles i kvalitativ forskning, men skil seg ut ved at dei fleste andre kvalitative utgangspunkta for organisasjonsforskning ser på organisasjonane som system i staden for mønster av gjentekne kommunikative handlingar mellom menneske. Skilnaden blir dermed ei endring frå ein romleg metafor for korleis organisasjonar fungerer, til ein tidsmetafor, der organisasjonen er det som til einkvar tid skjer med og av menneska i organisasjonen (Stacey & Griffin, 2005).

Eg vil vidare fortsetje med å diskutere forskaren si rolle innanfor kompleksitetsperspektivet. Så vil eg sjå på metodar som perspektivet gjer mogleg.

3.1 Forskaren – ikkje ein utanforståande

Mange handbøker om team, grupper og innovasjon kjem med eit syn på organisasjonar som ein heilskap utover medlemmane i organisasjonen. Denne organisasjonen kan vere utsett for truslar innanfrå eller utanfrå, truslar som leiarskapen kan handle for å motverke. Ein utanforståande forskar eller konsulent kan hyrast inn og hjelpe til med å finne den beste måten å arbeide med eliminering av truslar. Basert på idealet om nøytralitet som metodelitteraturen kjem med, kan forskaren eller konsulenten komme med forslag til handling som leiaren kan setje i gong (A. Johannessen, et.al., 2005). Eg ser her vekk frå at ideen om forskaren eller konsulenten som nøytral, er mogleg. Forskaren er alltid ein del av dei kommunikasjonsmønstra som ho skildrar, og kan ikkje setje seg sjølv utanfor. Under workshopen er det handlingar som blir gjort mellom ulike menneske som er utgangspunkt for utforskinga. Dersom interaksjon mellom menneske berre fører til nye mønster basert på menneskeleg interaksjon er det ikkje mogleg for meg som forskar å stille meg utanfor opplevinga mi av workshopen. Det er heller ikkje mogleg å abstrahere og generalisere ut frå opplevingane som eg gjer meg på workshopen. Det eg kan gjere er å nytte av erfaringane som eg gjer meg til å endre på måtane eg arbeider på framover. Dette har også å gjere med synet på læring som dette perspektivet opnar opp for. Ein organisasjon kan ikkje lære fordi

læring og kunnskap er noko som gjentek seg i handlingar mellom ulike menneske der konsekvensane ikkje kan seiast på førehand (Stacey, 2008). Målet i denne samanhengen blir dermed ein auka refleksjon rundt eigne kvardagsopplevingar i jobbsamheng. Eg brukar det eg kan sei om, nemleg mine erfaringar som utgangspunkt for analyse og for å forstå samhandling. Då kan eg ikkje skjule meg bak ein forskaridentitet når eg gjer feltarbeid, eller ein studentidentitet når eg praktiserer jobben min. Handlingane eg gjer eller ikkje gjer må eg ta ansvar for sjølv.

Då er det nødvendig å vere refleksiv på to vis. Det eine er at eg som forskar må reflektere over eigen bakgrunn og kva som gjer at eg handlar på ein måte framfor ein annan. Sosiologen Kathrine Fangen meiner at forskaren sjeldan eller aldri har full kontroll over situasjonen ho er i, og ho har idear og forforståingar som ho ikkje nødvendigvis er klar over (2004). Også i kompleksitetsperspektivet blir det argumentert for at det er viktig for forskaren å vere bevisst si personlege historie sidan det er med på å forme reaksjonane hennar, og dermed reflektere over dei i det refleksive narrativet (Christensen, 2005; Stacey & Griffin, 2005). Dette synet kan kjennast att i Fangen sitt argument om at forforståinga vil endre seg når vi opparbeider oss ny kunnskap, sjølv om ho legg til at mykje forforståing berre kan merkast når ein blir provosert på ulike vis.

Så må eg reflektere over ulike teoretiske tradisjonar og skilje dei frå kvarandre, slik eg gjorde i kapittel to. Samstundes som eg deltek i organisasjonen som eg forskar på, i dette tilfelle workshopen, er eg med i eit forskarfellesskap der forskarane bygg på ideane til kvarandre. Som student er eg i liten grad i direkte kommunikasjon med andre kompleksitetsforskarar eller andre organisasjonsforskarar, men eg er heile tida i kontakt med tidlegare arbeid som er gjort gjennom litteratursøk og teori. Semje og usemje eg måtte ha med det som eg les og i diskusjonane med rettleiar og andre, er med på å utvikle mi eiga forståing av materialet. Slike diskusjonar og slik innsikt kan vere sår fordi det blir tatt opp spørsmål rundt identitet. Til dømes; dersom eg som forskar i liten grad skil meg frå dei eg forskar på, kven er eg då?

Som utdanna kulturvitar, med ein fagbakgrunn basert på etnologi og folkloristikk, antropologi og medievitskap, der gjenstand og person er i fokus med hovudvekta på kvalitative metodar, var det til å byrje med naturleg for meg å sjå workshopen som ei hending der eg kan bruke kvalitative metodar som til dømes deltakande observasjon. Kort sagt skil kvalitative metodar seg frå kvantitative metodar gjennom at dei er gode der ein

ønskjer å lære noko om eit fenomen, medan kvantitative metodar kan nyttast for å seie noko om utbreiinga til allereie kjente fenomen. Samanlikna med kvantitative metodar vil bruken av mine eigne forteljingar av samtalar eg har vore involvert i gjere former for informasjon tilgjengeleg som ei kvantitativ innsamling av talmateriale ikkje kan gje. Det er til dømes sensitiviteten til forskaren som gjer det mogleg å oppfatte kroppsspråk og uuttala informasjon i handlingane til dei ulike personane som er til stades (A. Johannessen, et.al., 2005). Tilpassingsevna til forskaren gjer at ho kan ta til seg ulike former for informasjon på same tid og ved bruk av fleire sansar. Forskaren kan gjennom erfaringane få tilgang til informasjon som ikkje var tenkt på i utgangspunktet, og kan tilpasse dei vidare handlingane etter kvart som interessante element dukkar opp.

Noko som er interessant i denne samanhengen er at det i kompleksitetsperspektivet blir anerkjent at denne sensitiviteten ikkje er noko som skil seg ut hos meg som studentforskar frå dei andre deltakarane i workshopen (Stacey & Griffin, 2005). Eg er inkludert i denne kommunikasjonen, og mine kjensler, oppfatningar og reaksjonar er det som gjer at eg kan reflektere over det som skjer rundt meg. Eg har mellom anna denne oppgåva som mål for å vere tilstades under workshopen, medan andre har andre mål. Å ha eit mål med å vere til stades utanom formålet til workshopen er dermed ikkje noko unikt for meg som forskar. Fleire som arbeider innanfor eit kompleksitetsperspektiv skil i liten grad mellom jobb og aktivitetane dei gjer som forskar (Christensen, 2005; Johnson, 2005; O'Flynn, 2005). For kompleksitetsforskarer og leiaren Richard Williams er skilnaden der likevel i måten han forstår situasjonar på, og han relaterer til det som skjer på eit anna vis enn tidlegare, noko som har gjort det enklare for han å fortsette i vanskelege situasjonar (Williams, 2005). Poenget her er at eg skal utvikle mi eiga forståing av eigen situasjon. Eg skal lære i prosessen med å arbeide med dette temaet. Det gjer det mogleg for meg å bli meir merksam på korleis eg handlar i notid. Slik som til dømes Williams sine erfaringar er til hjelp for at eg kan forstå mine erfaringar, kan også denne oppgåva vere til hjelp for andre som arbeider med liknande tema.

Som studentforskar kan eg reflektere over mi eiga rolle, veremåte og reaksjonar, medan eg som jobbforskar ikkje har rom for den type forskning. Det er ikkje det oppdragsgjevarane er interessert i å lese om, og det er ikkje det som er oppdraget. Som jobbforskar er det mi oppgåve å komme fram til nokre resultat som har innverknad (stort sett i rapportform) på oppdragsgjevar sine vidare handlingar. Resultata og metoden skal

sjølv sagt vere transparente slik at andre forstår kvifor resultatata vart som dei vart, og der eg kan tolke noko på fleire måtar må eg grunnkje kvifor eg landar på ei forståing i staden for ei anna. Men denne transparensen går ikkje så langt som studentforskaren kan gå, med å sjå på tidlegare erfaringar og reaksjonar på utsegn. Slik sett vil dokumentet som er resultat av workshopen og denne oppgåva utfylle kvarandre, med forskjellig type informasjon rundt same fenomen og same oppleving. På den eine sidan har eg eit oppdrag, medan eg på den andre sidan har eit organisasjonsteoretisk perspektiv i masteroppgåva.

3.2 Tilbaketrekt involvering

Forskningsstandpunktet som denne retninga tek er nødvendigvis subjektivt, og vert kalla *detached involvement*, eit omgrep eg har oversett til *tilbaketrekt involvering*. Det anerkjenner nødvendigheita av å bruke egne opplevingar og analysere desse (Stacey & Griffin, 2005). Innsikt og forskning skjer i refleksjonen rundt detaljar i egne opplevingar av interaksjonar med andre menneske. Samstundes som at organisasjonen skjer i samhandling, og den einaste samhandlinga ein sjølv, også som forskar, har tilgang til, er den ein er med på, så er det eit poeng å nytte rasjonell tenking rundt samhandlinga. Denne reflekteringa blir gjort på opplevingar, og med det meinast opplevinga av kroppsleg interaksjon mellom menneske. Opplevinga tek form som eit narrativ om relatering mellom forskaren og andre.

Tilbaketrekt involvering kan sjåast på som paradokset subjektiv/objektiv. Sjølv om ein alltid er subjektiv, operer ein i relasjonar, her også til tidlegare forskning. Objektivitet i samfunnsforskinga har gjerne vore forbunde med eit ideal om forskaren som sakleg, uhilda og upartisk, og som ikkje let egne kjensler og oppfatningar dominere (A. Johannessen et.al., 2005). Men den tydelege idealiseringa som finst i dette synet på objektivitet som eg oppfattar som vanleg i metodelitteraturen, blir ikkje kommunisert i særleg grad. For meg her vil det vere rettare å problematisere kjensler og oppfatningar som del av analysen.

Å vise til at forkinga ikkje er noko utanfor dei kommunikative handlingane er ein styrke ved kompleksitetsperspektivet. Paradokset tilbaketrekt involvering viser vanskane med objektivitet og anerkjenner at eg som studentforskar berre kan skrive om egne opplevingar, noko som likevel er nok. Samstundes inkluderer egne opplevingar også forståing av andre forskarar sine arbeid og opplevingane blir reflektert rundt ut frå det andre har gjort.

3.3 Refleksive narrativ som metode

Refleksive narrativ er råmaterialet som Stacey og Griffin framhevar som utgangspunkt for organisasjonsforskning frå eit kompleksitetsperspektiv (Stacey & Griffin, 2005). I dette råmaterialet er det mogleg å sjå tema som går på *kommunikative mønster* (kva som blir gjort), *maktfigurasjonar* (kven som gjer kva og kvifor) og *generaliseringar* som blir gjort funksjonelle i konkrete situasjonar. I likskap med til dømes Williams og organisasjonskonsulentane Mary O'Flynn og Patricia Shaw (O'Flynn, 2005; Shaw, 2002; Williams, 2005) vil også eg ta utgangspunkt i eige narrativ rundt workshopen og stille spørsmål i ein samtale som eg har med meg sjølv. Som hos dei er hensikta å vise korleis det var for meg å legge til rette for ein slik workshop, kva forventingar eg hadde til den, og korleis eg opplevde dagen og resultata som den gav meg i arbeidet vidare med museumstilrettelegginga. Shaw legg vekt på mellom anna korleis hennar forståing av eiga historie endrar seg heile tida etter som ho reflekterer over opplevingane sine, og slik har også mi forteljing om workshopen vore i konstant endring i arbeidet med masteroppgåva.

3.4 Etikk

Williams argumenterer for å sjå kunnskap og forskning som deltaking i samfunnsprosessar som forskarane er etisk ansvarleg for å gjere. Kunnskap og sanning er det som blir forstått som sanning, og denne forståinga blir til gjennom forhandling og debatt (2005). Endring i forklaringsgrunnlaget fører til endring i forklaringsforståinga, og på denne måten blir sanning og kunnskap til. Dette heng saman med val av teoretisk bakgrunnsforståing for forskinga, behovet for å vere kritisk til det andre og ein sjølv har gjort før, og behovet for å inngå i diskusjonar som blir ført for å kunne komme med nye måtar å sjå samfunnet og organisasjonane på. Sidan kompleksitetsperspektivet er eit perspektiv der det subjektive er viktig er etikk noko som må vurderast i kvart enkelt tilfelle. Etikk i forskinga kan knytast til dei faktiske undersøkingane, til dømes korleis forskaren møter dei som ho forskar på. Eg informerte til dømes om at workshopen skulle fungere som case for denne masteroppgåva tidleg på dagen under workshopen. Det er også knytt til korleis resultata blir tolka og ikkje minst korleis dei blir fortolka. Sjølv om det her blir tydeleg at dette ikkje er einaste sanninga, er det likevel ei skildring som kan bli ståande i større grad enn mange andre "sanningar" om workshopen. Resultata av handlingane mine kan eg ikkje seie på førehand. Difor blir det etiske og det moralske forhandla om i kommunikasjonsmønstra før, under og etter

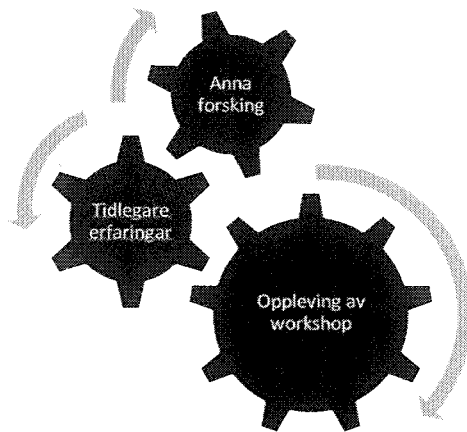
workshopen. Når eg brukar workshopen som utgangspunkt for å skrive oppgåva, har både handlingane mine under workshopen, og skrivinga av oppgåva etiske aspekt. Historiene som eg fortel er ikkje tilfeldige. Dei framhevar dei aspekta som eg ønskjer å seie noko om. Historia slik ho er skildra her er dermed mi historie.

Bruken av refleksive narrativ gjer at forteljingar kan vere ganske utleverande av både skrivaren og av personar i omgjevnaden, og dette må eg ta omsyn til fortløpande i arbeidet. Til dømes har eg velt å anonymisere deltakarane på workshopen. Dette er eit etisk val som eg har gjort basert på den avgrensa tida til rådighet for å skrive oppgåva, der alternativet kunne ha vore å ta mine tolkingar av samtalemønstra opp med dei andre deltakarane, og dermed gjort vidare forståingar av mine tolkingar til del av oppgåva.

Kompleksitetsforskarer Douglas Griffin (2001, 2005) ser vekk frå etisk universelle prinsipp som permanente forståingar som handlingar blir dømt etter, uavhengig av eller før handlinga blir gjort. Han foreslår i staden å sjå etikk som forståing av handlinga under utføringa av handlinga, og i å sjå meining undervegs i handlingane som ikkje kunne vere kjent på førehand. Etikk er dermed del av alle samtalar og handlingar. Det blir eit paradoks her – etikk handlar om det som blir gjort, medan det blir gjort, og det går ikkje å lage ei liste over kva ein kan gjere, og kva ein ikkje kan gjere. Handlingar som blir sett som etiske eller ikkje, er eit av dei underliggende temaa som er med på å organisere handlingar, og som samstundes blir organisert av kommunikative handlingar lokalt mellom personar. Eg kan ikkje finne fram til ein måte å gjere det etisk rette på ein gong for alle, men som med resten av handlingane i denne oppgåva kjem etikken inn i måten å formulere meg på, kva eg vel å legge vekt på, kva eg endrar på i framstillingane, og kva eg kuttar vekk.

3.5 Oppsummering

Kompleksitetsperspektivet har konsekvensar for korleis ein tenker forskaren si rolle, metode og etikk. Forskaren er ikkje nøytral, og kan heller ikkje tenkast som ein utanfor det som blir forska på, eit syn ein også finn innanfor andre forskingstradisjonar. Dette gjer forskaren sitt narrativ til material for forskning. Etske vurderingar er del av handlingane, og det som er etisk rett blir forhandla om i kommunikasjonen.



Oppsummering av prosessen rundt det refleksive narrativet.

Slik teikninga over viser kan metoden som eg brukar oppsummerast. Opplevinga av workshopen blir påverka av reflekteringa over tidlegare erfaringar og forståing av forskning gjort av andre. Samstundes er reflekteringa rundt workshopen med på å gje meining til tidlegare erfaringar og anna forskning. Pilene representerer prosessen med skriving av oppgåva, der erfaringar av workshopen, tidlegare erfaringar og anna forskning påverkar kvarandre fortløpande.

4. Byrjinga på narrativet – leiarskap og makt

I kapittel to og tre har eg komme med eit grunnlag for å forklare korleis denne oppgåva er tenkt nytta, kva teoriar og forskarar eg har hatt som utgangspunkt, og relevansen som eg meiner perspektivet og metoden kan ha på eit MBA-studium og i arbeidssituasjonen eg er i til dagleg. I kapittel fire og fem blir metoden gjort i praksis. Her skal eg nytte det refleksive narrativet som ein måte å utforske kommunikasjonsmønstra som fann stad under workshopen. I neste kapittel vil temaa som kom opp i samtalan bli diskutert. I dette kapitlet startar eg med byrjinga av dagen og forhandlingar om ansvar, leiarskap og makt som fann stad i samtalan og handlingane vi deltok i.

4.1 Introduksjon av workshopen, kaperspissing og museumsvisjonen

Tjuefem menneske, inkludert oss som leidde den, var med på denne workshopen ein vinterdag i februar 2010. Vi hadde alle ulik bakgrunn. Det var til dømes individuelle kulturaktørar (kunstnarar og dokumentarfilmskaparar), kulturaktørar frå frivillig sektor, kommersielle aktørar (arkitektar, landskapsarkitektar og kaféeigarar), kulturhistorikarar, kulturhusdirektørar, konseptutviklarar, programutviklarar, offentleg tilsette, og forskarar til stades. Frå museet stilte personar med praktisk erfaring, historiekunnskap og leiarar. Alle hadde på ulikt vis gjort seg synlege i regionen med interesse for forskjellige kulturfelt, og alle hadde ulike erfaringar som vi på førehand vurderte som utfyllande på kvarandre og nyttige for museet.

Workshopen varte ein heil dag, og vi brukte eit lokale nær staden museumshamna var tenkt plassert. Dei fleste deltakarane vart kompensert for arbeidet, og dei som ikkje vart det var anten kommunalt eller fylkeskommunalt tilsette, representantar for museet eller avslo å ta betalt. Av alle som vart invitert var det berre to som ikkje kunne komme. Det var tydelegvis eit tema mange synst var interessant, og sannsynlegvis ein arena dei meinte seg tent med å vere til stades på.

Vi byrja dagen med å introdusere temaet, dei ulike deltakarane, museumsteori, visjonen som museet har sett seg, og ein konkret ide til eit konsept for museumshamna. I regionen har det gjennom mange hundre år vore aktiv kaperverksemd, der fattigdom gjorde mange freista til å ta skip. Særleg var desse miljøa aktive under Napoleonskrigane 1807-

1814. Ei gruppe med filmskaparar arbeider for tida med å lage ein dokumentarfilm om kaperiet i regionen, og dette vart sett saman med behovet for å lage konsept for museumshamna. Eit forslag var nett å bruke desse sju åra til å spisse temaet på det maritime opplevingssenteret. Det kunne bli eit kapermuseum, eit *MoMAP* – Museum of Modern Arctic Pirates. Det kunne nyttast som utgangspunkt for å fortelje mange historier der ei nærliggande er å setje dagens piratverksemd i samanheng med aktivitetar i denne regionen for 200 år sidan.

Museet har som visjon å vere grensesprengande, der grensene som skal sprengast tilhøyrer dei som arbeider i museet og deltakarane i samfunnet elles, og går på kva museet kan og skal vere og gjere. Visjonar kan innanfor kompleksitetsperspektivet forståast som ideal om ei konfliktfri framtid, der nytta av visjonen blir sett som noko anna enn den daglege praksisen, og funksjonaliseringa av idealet blir problematisk (S. Johannessen, 2010). Eg meinte det var viktig å ta museet sine visjonar og nytte dei i workshopen. Dermed vart workshopen ein måte å funksjonalisere noko som i utgangspunktet er ideal for korleis handlingar innanfor museet kan gjerast. Har ein sagt at ein skal vere grensesprengande så må ein også kunne komme med forslag litt utanfor allfarveg, og akseptere forslag som er mindre tradisjonelle som relevante, tenkte eg. Eit døme på eit slikt forslag kunne vere MoMAP. Såleis kunne dette fungere som del av ei forhandling om moglege kommunikasjonsmønster rundt museet og museumshamna under workshopen.

Dagen vidare var delt i to, der fyrste del gjekk med til å snakke om kapertemaet, moglegheiter som det gir og andre forslag til spissing. Andre del av dagen gjekk med til å diskutere idear sett i samanheng med visjonen til museet. Etter denne korte gjennomgangen av kva workshopen var og skulle dreie seg om, går eg vidare med forteljinga. Ho startar om morgonen og fortset kronologisk.

4.2 Leiarskap og ansvar

Dagen for workshopen byrja med at folk kom for tidleg. Kaffi måtte setjast på, og koppar setjast fram. Midt i alt stresset med å gjere alt klart fekk eg likevel til å helse på alle som kom, takke for at dei kunne komme, og ønskje dei velkomne. Då deltakarane kom inn i rommet og helste på kvarandre, sette mange av dei i gong samtalar med folk dei kjente, medan dei venta på at vi skulle bli klare og klokka slå ni. Eg kjente at eg slappa meir av. Folk var positive, og dei var ikkje nødvendigvis avhengige av mine handlingar for at denne dagen

skal bli bra. Deltakarane snakka saman om kvardagslege ting. Nokre snakka med mange, medan andre sette seg for seg sjølv, noko eg oppfatta som grunna i at dei ikkje kjente så mange. Det virka som at det var viktig for alle, ikkje minst meg sjølv, å vise fram gode sider. Når folk rundt meg trivst, då kjenner eg meg betre. Eg tok i utgangspunktet personleg ansvar for at dei skulle ha det bra, når einkvar må ta ansvar for eigne handlingar sjølv. På same måte kjenner eg at eg har noko av æra for resultatata frå workshopen, noko som heller ikkje er realistisk. Innanfor kompleksitetsperspektivet er det ikkje mogleg å legge alt ansvaret for å få fram resultat på leiarane av gruppene, eller på enkeltpersonar i gruppene (Griffin & Stacey, 2005). Handling som kommunikasjon skjer mellom alle menneske, og leiarar av gruppa kan ikkje kontrollere all kommunikasjon eller konsekvensane av kommunikasjonen (Stacey, 2008). Likevel må eg som medarrangør ta ansvar for dei faktiske resultatata av det som vart gjort, og dei kommunikative handlingane oss i mellom, sjølv om eg ikkje kunne vite kva konsekvensar våre handlingar ville få.

Så ønskte kollegaen min, til dagleg leiar for avdelinga mi på jobben min, velkommen på sitt sedvanlege livlege og energirike vis. Det er flott korleis stemninga kan bli satt. Ho har ei fantastisk evne til å inkludere dei ho snakkar til, vere merksam på deltakarane i forsamlinga, og energien og entusiasme er smittande, i alle fall på meg, og slik eg opplevde stemninga i rommet blei det enda betre. I enda større grad kunne eg slappe av frå den irrasjonelle, men reelle, bekymringa om at workshopen skulle ende som ei katastrofe. Ho byrja med å introdusere alle saman, og seie noko om kvar enkelt. Fordi ho er godt kjent i byen og har vore svært aktiv i mange samanhengar, kunne ho seie noko om alle. Om ho ikkje kjente dei personleg og kunne seie noko konkret om personlegdomen, kunne ho seie noko om kompetansen deira. Ved å gjere dette plasserte ho, og vi som leiarar av workshopen, deltakarane ut i frå nokre forventningar vi hadde til dei og bidraga dei kunne komme med. Det var også kjennskapen hennar som gjorde at vi fann fram til dei ulike personane. Kan hende dreier ikkje stemninga seg berre om entusiasme, men tryggleik, at eg og vi er i trygge hender. Eg er på sett og vis avhengig av at ho er der, at ho er sterk for oss alle, slik at det er meining i å vere der (Griffin & Stacey, 2005). Det vil gå bra. Vi vil klare å vere nyttige og gjere ein god jobb. Sjølv om vi er to som leier workshopen, og eg har gjort mesteparten av det praktiske førebuingarbeidet, er det likevel ho det viser seg at eg lener meg på.

Korleis hadde det vore utan ho tilstades? Sannsynlegvis hadde eg takla usikkerheita på ein god måte. Det tilseier tidlegare erfaringar der eg har vore i leiarposisjon. Det var difor

overraskande for meg at eg var så avhengig av henne når ho fyrst var der. I den mentale førebuinga til workshopen hadde eg ikkje rekna med å kunne støtte meg på henne, men var skjerpa for å sjølv kunne yte. Gjorde dette at eg kjente det som at eg ikkje trengte yte like mykje? Leiaren kan sjåast som ein person som "står i spissen for noko", og ordet har ein samanheng med å *styre* eller *føre* (Fivelstad et al., 2005: 260). Ho kan føre oss trygt gjennom dagen, og ta ansvar for handlingane som blir gjort slik at dagen vil fortsetje å vere relevant. Ein leiar kan vere ein person som har ulike roller med utgangspunkt i sin formelle posisjon. Blant desse rollene er mellom anna rettleiinga og motiveringa av dei til stades, leiaren kjem med visjonar som organisasjonen skal jobbe i retning av, og har ansvar for at dei som blir leia arbeider best mogleg. "Lederen har en viktig oppgave i dagens virkelighet i å forløse både egen og de ansattes kreativitet" (J. A. Johannessen & B. Olsen, 2008: 275). Dersom leiaren har som ideal å skulle "forløse" kreativitet, fungerer dette som ein måte å kontrollere framtida på. Ein kreativ organisasjon vil klare seg i den usikre framtida. Samstundes er dette eit ideal som må vere svært krevjande for leiaren. Dersom organisasjonen ikkje er "kreativ" og "innovativ" nok, vil det vere "feilen" til leiaren, samstundes som at det umyndiggjer dei tilsette, eller i vårt tilfelle – dei andre deltakarane under workshopen, og til ein viss grad meg. Vi treng ikkje ta ansvar for eigne handlingar på den måten at det ikkje er vår feil dersom handlingane ikkje er kreative nok. Ein leiar styrer og har kontroll, i følgje idealet. Korleis har ein kontroll, og ikkje minst over kva? Korleis kan ho "forløse" min og dei andre sin kreativitet?

Innanfor kompleksitetsperspektivet blir leiing forklart på ein annan måte. Motiveringa ligg ikkje i ho som person, men i kommunikasjon som ho er del av, og i dei kommunikative handlingar der ho til dømes viser til noko unikt hos alle enkeltpersonar tilstades under workshopen. Her veks rolla som leiar fram i sosiale prosessar (Griffin & Stacey, 2005). Skilnadane mellom medlemmane i organisasjonen, eller i dette tilfellet, workshopen, veks fram i dei kommunikative handlingane vi deltek i, og Griffin og Stacey hevdar at skilnaden på leiar og andre berre er ein av desse. Leiaren blir forma av forståinga av ho frå gruppa, på same vis som at gruppa blir forma mellom anna av forståinga ho har av gruppa. Ved at leiaren vaks fram i kommunikasjonen under workshopen som nokon andre enn meg, kunne eg, ved å velje det tradisjonelle perspektivet, la vere å ta ansvar for sjølv å vere kreativ, men innanfor kompleksitetsperspektivet oppfattar eg alle som ansvarlege for sine kommunikative handlingar sidan kommunikasjonsmønstra er noko vi alle deltek i.

Workshopen var noko nytt, for både meg og for deltakarane. Desse handlingane vi alle er del av, formar og blir forma av, var med på å forme maktfigurasjonar i gruppa, der meir makt blir allokert hos meg, og særskilt hos ho, som leiarar. Sidan alt var nytt opplevde eg det som at usikkerheita over korleis dagen skulle vere som eg har skildra over, vart overført på ho. Når ho ikkje viste usikkerheit, og tvert i mot kommuniserte moglegheiter og positive forventningar, fungerte det roleggjerande.

4.3 Makt

Etter den livlege og personlege presentasjonen av oss alle, der heller ikkje eg slapp unna, var det min tur å snakke framfor alle. Eg hadde ein powerpointpresentasjon der eg tok for meg prosjektet og utviklinga av hamna i ein museums kontekst. Eg la for det første vekt på formålet og visjonane til museet. For det andre la eg fram ein ny og ein gammal måte å tenke museum på. Direktøren for museet sat rett ved meg, og eg hadde fortløpande kontakt med ho og andre med blikket som ein slags tovegs kommunikasjon mellom meg og dei som var tilstades. Slik sett vart også mi rolle og mine handlingar forma i kommunikasjonsmønster under presentasjonen.

Eg var nøgd med presentasjonen min. Leiaren min, som er ein svært energisk person, sa etterpå at det var "kjempebra!" Vidare la ho til "det var heilt riktig, akkurat sånn det skulle vere". Det varma med positive kommentarar. Ei frå museet sa etterpå at det var fint at vi byrja med å snakke om museum. Ho hadde prøvd å blanke ut alt om museum til i dag for å vere heilt open for alle moglege slags forslag, og synst det var fint at det vart brukt tid på å seie at det her faktisk er eit museum. I alle fall for ho fekk innleiinga mi ei avgrensande rolle.

Det var fleire deltakarar frå museet der, og eg har mykje lettare for å vere kategorisk når eg ikkje snakkar til ei rekke folk som driv med dette til dagleg. Kva kan eg, kven er eg til å seie noko slikt? Kva er vel nokre år med universitetsutdanning og arbeidspraksis i ulike museum mot mange års praksis og mange års refleksjon? Kompleksitetsforskarer og konsulent Ian Johnson (2005) meiner at det har oppstått ein splitt mellom kropp og språk i forskning på til dømes organisasjonar, som gjer det vanskeleg å bruke kroppslege kjensler for å forklare handling. Han inkluderer kjensler som forklaring på handling og som noko han reagerer på, på visse måtar i visse situasjonar. For meg er kjensler viktige forklaringar på kvifor eg handlar på visse sett i visse situasjonar. Usikkerheit og behovet for å få bekrefte det eg kjem med av opplysningar og synspunkt, er noko eg kjenner igjen frå erfaringane som

museumsomvisar. Mange besøkande hadde kunnskap om temaet som omvisinga handla om, og kom difor med spørsmål som kunne vere vanskelege, spørsmål som kunne truge identiteten min som omvisar og dermed som den som skulle kunne mest om temaet. For å kjenne meg trygg nok til å akseptere moglegheita av at andre var meir kunnskapsrike om enkelte aspekt ved historiene som eg fortalte enn eg var, var det nødvendig å opne for kommunikasjon med museumsgjestane. Då vart openheit ein del av min identitet som omvisar, og kunnskapsrike gjester ein ressurs i staden for ein trussel.

Desse kjenslene seier noko om maktforhold. Ved å sørge for at det eg seier blir teken som rett gjennom kommunikasjonen med medlemmane i gruppa eg snakkar til, gir eg frå meg noko definisjonsmakt, mot å sikre noko definisjonsmakt. Her vil eg ta nokre steg til sida, og ta opp to aspekt når det gjeld makt og workshopen. Den eine forma for makt heng saman med kven som vart inviterte til å komme, og kven som vart utelukka frå workshopen. Den andre forma for makt skjer i kommunikasjonen, og der er makt del av all menneskeleg samhandling, slik både Foucault og Elias har skildra det, og der omgrepet ideologi er del. I begge formene kjem element av eksklusjon og inkludering inn, fyrst direkte gjennom kven som var til stades og ikkje, og etterpå gjennom dei kommunikative handlingane som vart gjort under workshopen.

4.3.1 Dei som var med – og dei andre

Dei som var tilstades under workshopen tilhørde i stor grad ei kulturelite. Det er mange andre vi kunne ha invitert. Poenget var å ha folk i ulike posisjonar som ser temaet frå visse vinklar, og det var såleis ikkje ein demokratisk prosess. Vi ønskte å få fram nyansar og breidde, og ikkje utbreiinga av synspunkt. Men dette gjorde at vi har sett vekk frå å inkludere til dømes barn² og personar frå andre miljø enn den såkalla kultureliten. Det er ikkje utenkeleg at nokon kunne ønskje seg at workshopen ikkje eksisterte fordi museumshamna ikkje var ønska. Då vi inviterte til workshopen vart folk spurt ut frå kven som kunne bidra, og dermed gje workshopen eksistensrett. Menneske som i mindre grad ønskte museum på området hamna var tenkt plassert, vart heller ikkje spurt. Det var ikkje den forma for innspel som var ønska. Dermed tilpassa eg og vi oss vår organisasjon, med formål og med menneske slik at det skulle bli ein organisasjon som fylte våre mål på best mogleg måte, både dei uttala

² Eg hadde seinare høve til å diskutere temaet med ei fjerdeklasse i to skuletimar, og som kom med mange innspel som vart nytta i rapporten.

måla, retta inn mot oppdraget frå museet, og dei mindre uttala måla, som kontakt mellom oss og deltakarane, og deltakarane i mellom, og spreining av andre prosjektidear og involvering av viktige deltakarar andre stader.

Etter presentasjonsrundene delte vi alle inn i fire grupper på fem-seks personar. Der sørger vi for at deltakarane hadde ulike erfaringar og kom frå forskjellige sektorar. Det var to forskarar til i tillegg til meg og kollegaen min, slik at vi var ein forskar på kvar gruppe som skreiv notatar som material for den ferdige rapporten til museet. Gruppene var delt inn slik at det var størst mogleg variasjon innanfor fagfelt og bakgrunn i kvar gruppe, eit val vi gjorde etter ein diskusjon der alternativet var å dele dei inn etter faglege fellestrekk. Ei av årsakene til at diversitet vart resultatet hang saman med at mange innan same fagfelt kjenner kvarandre godt frå før, og dermed ville ha lettare for å snakke vidare om andre tema og fortsette med mønster liknande dei som dei allereie er kjende med. Det er også etablert innanfor både den systemiske litteraturen og kompleksitetslitteraturen at diversitet gjerne er nødvendig for innovasjon (nokre eksempel: Amabile, 1996; Bilton, 2007; Fivelstad et al., 2005; Fonseca, 2002; Kaufmann, 2006; R. Stacey, 1996)

I denne samanhengen var medlemmane i gruppene likevel i stor grad "like". Alle var såkalla etnisk norske eller nordiske. Alle bur i, eller høyrer til, regionen. Alle var i arbeidsdyktig alder sjølv om dei var spreidd mellom slutten av 20-åra til tidleg i 60-åra. Det var jamn fordeling mellom menn og kvinner, og miljøa som dei kom i frå er vande med å inkludere både menn og kvinner, og forskjellige aldersgrupper. Alle har høgare utdanning eller tilsvarande med erfaring, og alle var nye i gruppa. Mangfaldet besto hovudsakleg i dei ulike erfaringsgrunnlaga. Alle hadde ulike erfaringar slik at det vart ei slags likestilling gjennom at alle hadde kompetanse som i liten grad andre på gruppa hadde. Slik vart dei ulike personane samla i grupper der skilnadane var fordelt med omtanke, men der resultatane ikkje kunne seiast på førehand.

Kaufmann (2006) argumenterer for at det som skil kreativ tenking ut frå andre formar for tenking er evna til å kombinere element som ikkje tidlegare har blitt kombinert, og komme med ei løysing på eit problem som ein gjerne ikkje visste ein hadde. Under workshopen var det eit mål å samle ulike menneske med kunnskap og erfaringar som kunne vere nyttige, anten strategiske eller kunnskapsmessige, eller at museumshamna kunne vere ei løysing på problem eller ei opning for nye moglegheiter for nokon. Spreining innanfor fagfelta kom i mindre grad til uttrykk sidan kvar person vart representant for sitt fagfelt i

kvar si gruppe, og mindre motsagde. Dermed kunne det som vart kommunisert framstillast som del av ideologiar som i mindre grad vart stilt spørjeteikn ved, medan usemjer innanfor dei ulike områda i liten grad kom til syne. Det som vart kommunisert var dermed kan hende i mindre grad nye idear, men i staden uttrykk for vanlege måtar å kommunisere på innanfor dei ulike fagfelta, og manglande kunnskap om kvarandre sine fagfelt gjorde det kan hende vanskeleg å stille kritiske spørsmål til kvarandre. Eit ønskje i samansetjinga av gruppene var at dei forskjellige deltakarane skulle inspirere kvarandre til å tenke nye tankar, slik oppdraget museumshamn vart sett saman med kaperfilm. Som femte kapittel vil vise, skjedde dette i liten grad.

Kommunikative handlingar er lokale i den forstand at alle menneske har kontakt med ei avgrensa mengde folk (Stacey & Griffin, 2005). Ved å arrangere ein workshop gjorde vi at vi fekk kontakt med folk vi elles ikkje ville ha treft, og at deltakarane gjorde det same. Workshopen var eit møte mellom visse menneske i ein viss samanheng, avgrensa i tid og rom, og med nokre spesifikke spørsmål som utgangspunkt. Likevel er den avgrensa perioden berre eit av mange tidspunkt som deltakarane i workshopen tek del i. Sjølv om workshopen er avgrensa, er det likevel ikkje lausreve frå romlege erfaringar hos deltakarane. Workshopen fungerte i etterkant som eit referansepunkt, ei felles erfaring, noko å vise til for seinare arbeid med aktørane som var til stades, der i blant også menneska frå museet. Det var interessant at workshopen var ein ny konstellasjon med menneske med ulike erfaringsbakgrunn, der mange ikkje kjende kvarandre. Å samle dei var også ein måte å opne nokre moglege rom for kommunikasjon som kanskje ikkje fantes før, mellom til dømes kulturaktørar og kommersielle aktørar, og mellom meg og desse andre individa som eg ikkje kjente. Menneska var likevel selektert ut frå visse kategoriar, og braut dermed ikkje med kommunikasjonsprosessane som leiaren min er del av, som kjente til alle desse frå før.

4.3.2 Makt som aspekt ved kommunikasjon

Eksklusjonar og inkluderingar kan knytast til kven som var til stades, men også til kommunikasjonsprosessane under og rundt workshopen. Makt var såleis eit aspekt ved kommunikasjonen og under forhandling (Foucault, 1980). Makt kan knytast til identitet og relativt behov for kvarandre. Sjølv om makt i kommunikasjonsprosessane under og rundt workshopen kan forståast på mange måtar, vil eg vidare her utforske makt som relativt behov. Dette behovet endrar seg, og det er tydeleg også her i mi oppleving av workshopen.

Gjennom å gje oss i oppdrag å komme med eit konsept for museumshamna, skjedde eit skifte i utøvinga av makt. Museet sa frå seg moglegheita til å bestemme korleis hamna skulle vere, og overlet moglegheita til å utføre makthandlingar til oss. Samstundes viser det til ein tryggleik hos leiaren for museet som bad oss om å gjere denne jobben. Å opne for denne forma for kommunikasjon gjer det mogleg å kritisere museet, men samstundes opnar det for nye moglegheiter og innovasjonen oppstår i dei kommunikative handlingane folk i mellom, her retta inn mot museet. Slik minnar det om kommunikasjonsmønsteret eg deltok i som museumsomvisar der eg unngjekk identitetstrugande spørsmål gjennom å ha omvisingar som samtale heller enn einetale.

Ved å arrangere workshopen gjorde vi noko av det same som museet gjorde då dei gav oss oppdraget. Vi gav deltakarane moglegheita til å bestemme korleis det burde bli. Makt er knytt til kven som ein lyttar til og som kan noko om eit tema. På den måten kunne medlemmane frå museet vere med på å forme agendaen sjølv om det var museet som trengte desse folka samla på same stad. Slik er kunnskap utgangspunkt for makt. Kunnskapen kan vere om ulike tema, slik som sjølve workshopen og staden, om dei andre menneska, om ulike fagfelt, om museet og området, eller om marknadsføring og andre fagfelt som kunne vere relevante. I byrjinga av workshopen oppfatta eg maktforhandlingane slik at deltakarane hadde behov for meg og for kollegaen min gjennom at vi gav meining til organisasjonen som deltakarane på workshopen vart del av. Då eg hadde presentasjonen til å byrje med og tilpassa måten å snakke på til staden, var dette, reflekterer eg etterpå, ledd i ei forhandling om makt. Det var viktig for meg på byrjinga å få alle til å kjenne seg velkomne, eg brukte mi makt som den som på staden visste meir enn dei andre. Å avgje makt ved å sørge for at andre kjente seg velkomne og nyttige i denne samanhengen og dermed styrke dei, er også ein måte å sørge for at dei som var mest dominerande ikkje kunne overta frå oss som leiarar av workshopen. Det formar også identiteten min, og identiteten til dei eg samhandla med.

Det er ikkje berre dei som kan utøve mest makt i samvær med andre som avgjer korleis museumshamna vil utviklast vidare, men alle som deltek i kommunikasjonen. Snakkar ingen om hamna og museet skjer det heller ingenting. Det er altså ikkje berre menneske som kan utøve meir makt som avgjer relevansen til staden, men også andre. Som Nicholas Sarra (2005), ein psykoterapeut som arbeider ut frå kompleksitetsperspektivet, observerer, så argumenterer også Foucault for at sjølv om maktspelet fungerer slik at nokon gjer meir enn

andre, og dermed bestemmer meir, er det ikkje berre dei som kan endre tilværet for dei som er svakare. Også den svakare part er med på å forme identiteten til den sterkare part på ulike vis. Endringane i maktspelet skjer i den daglege interaksjonen mellom menneske, og workshopen er eit eksempel på slik interaksjon. Eg er på mange måtar ein person som kan utøve makt på visse sett i større grad enn dei andre deltakarane på workshopen sidan det var eg som inviterte dei og dermed gjorde deira tilstadevering mogleg. Likevel viser forteljinga mi kor avhengig eg var av responsen frå dei andre deltakarane på workshopen, og i kor stor grad identiteten min vart påverka av dei andre.

Etter workshopen tok vi tilbake moglegheita til å utøve makt, nytta til skrivinga av rapporten basert på mellom anna innspela frå workshopen. Det eg oppfatta som mogleg å nytte vidare vart nødvendigvis det som kom med vidare. Sidan eg var bevisst på eigen moglegheit til utveljing arbeidde eg mykje med å få med så mykje som mogleg som del av det konstante arbeidet med etikk der maktforhandlingar er ein viktig del. Likevel er det ein del av jobben vi vart sett til, og våre og mine vurderingar og argumentasjonar skulle på denne måten vere ein måte å kvalifisere forslaga på ut frå fagkompetanse. Det var dette vi kunne gjere i vår søken etter ulike kompetansar. Ved å gje frå meg rapporten og kalle oppdraget for ferdig gjennomført, vart moglegheita til å utøve makthandlingar om museumshamna igjen ført tilbake til museet.

Slike tur-og-orden-baserte sekvensar finn stad også i den enkelte samtalen, og har samanheng med forventningane til kvarandre. Menneske konkurrerer om tid, "gir frå seg tid og konstruerar tid" (Stacey, 2008: 152), til turar der ein kan snakke, både gjennom å gje oppdrag og å invitere andre til å uttale seg, og i sjølve samtalan under workshopen. Under workshopen stilte deltakarane spørsmål. Ein kjem med meiningane sine, responderer på andre sine meiningar, og oppklarar kva ein meinte dersom det er uklart. Maktaspekt er inkludert i turtakinga. Dersom ein person snakkar kan ikkje andre snakke samstundes, med mindre det blir ein del av uttrykket – å vere uhøfleg eller å undergrave den andre. Kven kan snakke i ulike samanhengar? Kven sine meiningar blir referert til? Kven er "inne" og kven er "ute"? Kven blir inkludert og ekskludert? Retoriske verkty har med måten å respondere på det som blir sagt på. Ein viser til det andre har sagt før ein, ein posisjonerer seg i forhold til det som blir sagt, ein er samd eller usamd, eller ein sympatiserar eller ikkje med førre talar. Sosiale relasjonar blir såleis forma av kommunikasjon, kommunikative mønster blir skapa som fortset å bli forma i ny kommunikasjon. Under workshopen synst eg at det var slik det

fungerte i kommunikasjonsprosessane. Som vi skal sjå i neste kapittel var det i liten grad nokon som sa anna enn indirekte at dei var usamde med noko som var sagt før. Indirekte formidla fleire usemje, men det vart snakka rundt temaa slik at det ikkje vart oppfatta av meg som usemje før etterpå.

Dersom alle seier det dei vil seie ut frå ideologiar og kommunikasjonsmønster dei er del i frå før, og let vere å stille spørsmål ved kvarandre sine synspunkt, kjem det ikkje fram noko nytt. Ingen blir utfordra i sine argument (Stacey 1996). Under workshopen var det slik eg i ettertid opplevde kommunikasjonen eg hadde vore del i. Det vart ikkje stilt spørjeteikn ved påstandar og idear som deltakarane kom med. Ideologi eksisterer som alle kommunikasjonsmønster og tema berre i dei kommunikative handlingane vi er del av, og skilnadar uttrykt i ideologiar er del av maktforhandlingar som skjer kontinuerleg. Dersom endring skulle skje i kommunikasjonen eg var del av under workshopen var det på førehand ingen som kunne seie at endringane ville bli sett som kreative, i motsetnad til for eksempel destruktive.

Kommunikative handlingar produserer på same tid samarbeid og noko nytt, i tillegg til, for å bruke Stacey sine ord, "steril repetisjon, forstyrrelser og ødeleggelse" (Stacey, 2008: 169). Desse nye hendingane veks fram i mønster av assosiativ turtaking og turskaping, og kjem frå mønster som deltakarane på workshopen og eg har gjort tidlegare i ulike samanhengar, i samfunnet som vi kjenner til, og kretsane vi er del av. Desse temaa er også av ideologisk karakter, seier Stacey. Ideologiane seier noko om kven som har rett til å snakke, og kven som ikkje har det i ulike samanhengar. Makttilhøve blir forhandla om fortløpande i skapinga av mønster. I kommunikasjonen held vi vedlike eigen relevans for dei andre deltakarane gjennom slik turskaping og turtaking. Eg let vere å seie noko gjennom store delar av workshopen slik at dei andre deltakarane skulle snakke. Det var deira innspel som var viktige. Likevel braut eg av innimellom når eg merka at nokon ikkje hadde sagt noko på ei stund, og gjennom direkte spørsmål tok eg ein tur, og skapte ein tur for den andre personen. Dermed gjorde eg om på makttilhøva i gruppa eg var del av der dei som snakka mest var dei som fekk mest merksemd.

4.4 Oppsummering

Byrjinga av narrativet førte til refleksjonar rundt kva eg forsto som mitt ansvar, som dels var ansvar for handlingar eg ikkje kunne kontrollere. Ved å gjere alle dei handlingane som la til

rette for workshopen, som innkjøp, skaffing av lokale, sende invitasjonar, ta telefonar, og lage program, så søkte eg å kontrollere noko eg kjente meg ansvarleg for. Dersom desse andre aktivitetane var i orden, ville det sannsynlegvis bli betre enn dersom eg ikkje hadde gjort alt dette. Ansvaret hang saman med at eg under workshopen fungerte som leiar, saman med kollegaen min. Ho fungerer også som min leiar på arbeidsplassen min. Etter at ho tok styring, og snakka til deltakarane slik eg har skildra i narrativet mitt, fann eg at eg vart rolegare, og usikkerheita eg kjente for det ukjente som workshopen var for meg, med ukjente folk, uvante måtar å arbeide på, og tema som eg kjente til generelt, men ikkje spesifikt til regionen eg var i, gav seg. Eg kunne overføre denne usikkerheita på kollegaen min, fordi eg dermed "visste" at det ville bli bra. Det å vere leiar og det å vere del av kommunikasjon slik vi alle var under workshopen, har noko med maktaspekt i kommunikasjonen å gjere. All kommunikasjon har maktaspekt ved seg, og makta er sjeldan jamt fordelt. Her handla det for det fyrste om kven som vart invitert til workshopen, og kven som ikkje vart inkludert. For det andre handla det om makt som aspekt ved kommunikasjonen under og rundt workshopen. Makt, ansvar og leiarskap er noko av det som kommunikasjonsmønstra består av. Forhandlingar om makt, ansvar og leiarskap viser seg mellom anna i temaa som vart snakka om. Desse skal neste kapittel handle om.

5. Kommunikasjonsmønster utan innovasjon

I førre kapittel fann eg fleire aspekt ved kommunikasjonsprosessane i teamet under workshopen. Dette gjaldt i særleg grad makt, leiarskap og forståing av ansvar, som kom til synes tidleg under workshopen. Skal oppgåva vere relevant innanfor organisasjon og leiing, er slike aspekt viktige for å forstå innovasjonsprosessar. Likevel viser ikkje innovasjonsprosessane seg i desse aspekta. Snarare vil eg påstå at både innovasjonar, makt, ansvar og leiarskap viser seg i kommunikasjonsprosessane i teamarbeidet. I innleiinga fortel eg at eg i liten grad fann innovative forslag i notatane etter workshopen. I dette kapitlet ser eg nærare på kommunikasjonen som skjedde for å sjå om eg her kan finne ut meir om den manglande innovasjonen. Kan eg i kommunikasjonen identifisere trekk som triggar og hindrar innovasjon?

Etter introduksjonen av alle deltakarane, og etter innlegget mitt der eg snakka om kva museum kan vere, introduserte vi kapertemaet gjennom ein kort demofilm³. Filmprosjektet går ut på å lage ein dokumentarfilm om kaperane i regionen vi er i, med hovudvekt på kaperiet under Napoleonskrigen. På førehand hadde kollegaen min blitt begeistra for kaperforteljinga, og ho synst det var ein god ide å kople ho saman med konseptet vi skulle lage for museumshamna. Eg vart ikkje umiddelbart begeistra. På den eine sidan såg eg mange fordelar med å nytte eit så smalt tema for eit maritimt opplevingscenter. På den andre sidan synst eg det gjekk litt for fort å komme med dette som eit bestemt forslag som skulle følgjast. Det måtte jo vere andre tema som kunne vere interessante også, og vi diskuterte oss difor fram til at kapertida skulle setjast som tema for diskusjonen i første halvdel av programmet. På den eine sidan ønskte kollegaen min å formidle denne ideen, og høyre korleis han vart teken i mot av alle desse menneska som var til stades. På den andre sidan, meinte eg, kunne han vere eit eksempel på ein måte å tenke på som kanskje kunne føre til andre idear, eller innovative innslag som var annleis enn argument, idear og diskusjonar som eg ofte høyrer og deltek i, i ulike museumsrelaterte samanhengar elles. Ut i frå tidlegare erfaringar hadde eg idear og forventningar om kva vi kunne vente å få høyre

³ Film for å vise til potensielle finansieringskjelder, og elles for å promotere filmprosjektet.

under workshopen, og håpte at å introdusere kapertemaet kunne vere ein dytt i andre retningar.

5.1 Kommunikasjonsmønster ein: "Arena for mange forteljingar"

Som håpa førte introduksjonen av kapertemaet til ei rad med assosiasjonar og moglegheiter. "Temaet treng ikkje vere avgrensa til berre å gjelde Napoleonskrigen, det har vore kaperar i regionen i mange århundrer", sa ein. "Kaperane sto for demokratiutvikling svært tidleg, og hadde sosiale system som gav erstatning ved skade". Han la også vekt på at det lenge har vore mykje kontakt mellom regionen og Nord-Europa. "Vi er del av verda, det er også viktig". Ein annan synst det er ein god ide med kaperane. "Det gjer det mogleg å visualisere byen, og eldre bygg ved sjøen kan vere del av ei setting med båtturar, løyper, og satellittar til museet". Kaperkultur med song og musikk, vart nemnt. Her kunne gjerne museet spele på lag med lokale musikarar. Konkrete historier vart gjenfortalt, og eg såg dei for meg medan eg lytta. Ein av deltakarane med bakgrunn frå det offentlege seier "eg trur på det med kaperhistoria. Det spelar inga rolle for meg om det er den eine eller den andre historia som tematiserer museumshamna, berre ho er truverdig". Når eg ser gjennom notatane og ser delar av kommunikasjonen som gjekk for seg nokolunde som dette, forstår eg kvifor eg i etterkant var gira, og full av forventning om at det var mykje kreativt å hente i forslaga. Deltakarane sat bøygde framover i samtalen, og virka ivrige etter å komme til orde.

Ein kulturhistorikar som tidleg i samtalen trakk linjer frå kapertida att og fram i tid, og difor meinte at det var eit tema med potensial for å bli stort, snakka likevel seinare ut i frå ein heilskapstanke. Det finst mange båtar i regionen. "Båtar bør dekke alle periodar som finst, frå eldste til aller nyaste, og nye båtar kjem til". Kulturaktørane meinte at det er så mykje som blir utelate dersom ein held seg til ein smal periode, kva med alt det andre som kan visast fram? Ei redsle for at det ikkje ville vere nok å ta av om ein spissa, kom fram i samtalen, at ei spissing på ei sju års periode på tidleg 1800talet ville gje for lite stoff til å gjere eit maritimt opplevingscenter til ein interessant plass å arbeide med og besøke. Området som museumshamna er tenkt plassert i er stort, og fleire peikar på at det er plass til å spisse mange tema der. Epokar kan avløyse kvarandre. "Vi meiner at det er feil å klippe ut den eine epoken, det blir ein one trip pony. I staden synst vi at det går å gjere mange store tematiske markeringar, over tid. Men ikkje ein som er ein gong for alle. Det må vere mogleg med fornying. I staden kan vi ha kulturmøte generelt som tema, og krigen som eit

ekstremt eksempel på det". Slik oppsummerar ein deltakar på ei av dei andre gruppene diskusjonane på den gruppa. "Museumshamn er noko som kan vere ein arena som opnar opp for mange forteljingar, og ikkje berre velje ein – den tida er over". Dei forskjellige historiene blir del av kommunikasjonen, der fleire snakkar om spissing av tema tenkt som noko som ikkje ekskluderer å ha med mange tema. Dei er altså med på tanken, men kjem med moderasjonar, alternative forståingar utan å avvise ideen, og inkorporere han i tankar eg oppfattar det som at dei har tenkt tidlegare. Noko dels framandt blir kan hende gitt meining ved å plassere det med kjente tankar og normalisert. Spissing gir mange moglegheiter, men helst skal ein spisse alle tema på ein gong, eller rett etter kvarandre. Eg oppfattar motstand mot forslaget om spissing, samstundes som gruppene brukar tid på å diskutere moglegheiter temaet kan gje. Mykje av litteraturen innanfor kompleksitetsperspektivet tek for seg augneblink der endring skjer, noko som blir skildra av deltakarane i etterkant som viktig i organisasjonsprosessane dei er del av (til dømes Shaw & Stacey, 2006). Kommunikasjonsprosessane under workshopen tenkte eg på førehand som moglege kandidatar for slik endring. Slik opplevde eg ikkje dei var.

5.2 Kommunikasjonsmønster to: "Ikkje bli som kaptein Sabeltanns verd"

Ei årsak til motstanden som eg opplevde at kapertid som tema vekte, heng saman med ein av Noregs største ferieattraksjonar, Dyreparken, som ikkje ligg langt unna, med piraten Kaptein Sabeltann. Når temaet kapertid tek del i samtalar i ulike samanhengar er assosiasjonar til middelhavspiraten Sabeltann sjeldan langt unna. Fyrste gong eg vart introdusert for kapertemaet som eit kommersielt konsept til film, bok, musikal, tenkte eg ikkje slik. Men snart førte dei mange gongane Sabeltann kom opp som noko negativt i samtalar om kapertida til at det vart ein assosiasjon vanskeleg å unngå, også for ein innflyttar til regionen. Så også under workshopen. Slik formar kommunikasjonsprosessane eg er med i mi oppfatting av regionen, av kva tema som heng saman, og kva samanhengar ein nemner ulike tema i. Dette kan sjåast i samheng med Frykman og endring i talet på sjukmeldingar blant tilflyttarar, som snart hadde same sjukmeldingsprosent som elles i regionen (2009).

Gjennom heile workshopen var det eit gjennomgåande tema i gruppa at skilnadane mellom museet og Dyreparken var viktige å framheve. Dermed blir posisjoneringa av museumshamna også ein måte å distansere ho frå Dyreparken som underhaldningspark og

frå Sabeltann som fantasipirat. "Skilnaden mellom ein fornøylespark og eit museum er dikting versus sanning, men det er mykje gråsoner mellom dei to", blir det sagt frå museet si side. "Skilnaden mellom Dyreparken og museet er at museet er meir autentisk. Dermed står Dyreparken friare til å nytte seg av fantasien når dei skal gjere nye handlingar", vart det sagt i ein annan del av samtalen. Under fellespresentasjonen la ei av dei andre gruppene særleg vekt på at det ikkje må bli Kjuttavika to, staden der Sabeltann held til i Dyreparken. Dette vert grunna med ektskap, og autentisitet, noko museet har, men Kjuttavika manglar. Eg seier at "skal ein bruke kapertemaet, så trur eg at det er vanskeleg å gjere som i Kjuttavika og med Kaptein Sabeltann. Det er så mange historier og så mykje materiale som finst i regionen slik at ein ikkje treng vere redd for å bli som Dyreparken". Innspelet i samtalen synst eg i liten grad endra på kommunikasjonsmønsteret eg opplevde eg tok del i. Redsla for å bli som fantasihistoria for barn er del av for mange pågåande samtalar i og utanfor workshopen. Likevel er det fleire som meg, som kjem med andre forståingar av skilnadar mellom Dyreparken og museet. Ein kulturhistorikar legg vekt på at vi "må våge å vere underhaldande". "Vi må byrje å tenke som Dyreparken", seier ein konseptutviklar. "Dersom ein ser heile området der museumshamna er tenkt som ein del, med naturopplevingar, kunstnarar og kulturhistorie, kan det spele på lag". Altså er ikkje Dyreparken berre noko å setje seg i kontrast til, men også noko ein kan lære av. Likevel er det nærast slik at deltakarane i liten grad tek omsyn til det som blir sagt av dei andre. Usemjene rundt korleis forstå skilnadar mellom Dyreparken og museet verkar for meg til å ha få konsekvensar for den vidare kommunikasjonen. Det fortset som eit kommunikasjonsmønster som i liten grad er i endring der posisjonering av museet i forhold til Dyreparken, og kapertemaet i forhold til Sabeltann er ein viktig del.

5.3 Kommunikasjonsmønster tre: "Kva er eit museum, og kva gjer det?"

I tillegg til å sjå museet og kapertemaet i samband med Dyreparken og Kaptein Sabeltann, vart det diskutert kva museet er og skal gjere. Det var viktig å distansere seg frå det som blir oppfatta som generelle oppfatningar blant "folk" rundt kva eit museum er. Ein frå museet meinte at "museum ofte er knytt til noko negativt". Det blir vist til lokalavisene der nylege debattar om bompengar inneheldt argument som "bompengar gjer byen til eit einaste stort museum". For han er det viktig å vise at museet ikkje berre er noko dødt, gammalt, men at museet også kan utfordre, og gjere det på ein god måte. "Undersøkingar er gjort på kva folk

synst om museum", sa eg, "og dei viste at sjølv om mange sjeldan eller aldri går på museum sjølv, synst dei det er viktig å ha musea". Andre argumenterer for at "museet som merkevare finst, men det bør få eit nytt og positivt innhald, noko a la "gjenoppdag museet". Vedkommande legg til: "Men "museum" har ein stor grad av truverd. Ein lyttar til og respekterer det som museet kjem med". Mat, drikke og overnatting kjem opp i kommunikasjonen. "Dersom vi har ein pub i museumshamna som trekk folk, så kan dei få museumsopplevinga ubevisst, gjennom til dømes at ein tradisjonell båt blir bygd ved sidan av. Då ser og høyrer ein når ein elles berre hadde tenkt å ta seg ei øl". Ingen av oss protesterer mot at museumsopplevingar blir sett som noko positivt. Sjølv ølhundane har godt av å få litt ubevisste museumsopplevingar.

Museet sin legitimitet vart trekt fram i kommunikasjonen. Ein kulturhistorikar ramsar opp ulike stader i nærleiken som ser på forskjellige aspekt av kystkultur og maritime næringar i eit historisk perspektiv. Då kan ein gjere det maritime opplevingssenteret "meir leiken og meir på forteljinga fordi det likevel finst legitimitet i det totale tilbudet av kystkulturrelaterte opplevingar i regionen". Eg lytta og nikka til denne grunngevinga av å smalne temaet. "Det som blir presentert må vere ein del av det som museet held på med" seier ein. Men korleis kan museet presentere noko anna enn det dei driv med, spør eg meg sjølv når eg arbeider med notatane mine etterpå. Er ikkje arbeidet med å lage presentasjonar og utstillingar ein del av arbeidet til museet? Då det vart sagt gav det meining. Eg tolka det som at presentasjonane skal gjerast ut frå dei temaa det blir arbeidd med på museet, men i etterkant så høyrrest det ut som ein overflødig kommentar, meint for å fjerne usikkerheit, der det usikre er fridomen til å komme med heilt nye tema for museumshamna under workshopen. Museumsomgrepet er i seg sjølv noko konfliktfylt. Ideologi rundt museum opplever eg i samtalen gjennom at å vere som eit museum, er negativt, medan museumsopplevingar likevel er noko som er godt for ein.

Deltakarane kom også med ulike andre forslag til tema for hamna, som andre verdskrig, bronsealder, og vikingtid. Meir moderne tema som teknologi, religion, naturkraft og behandling av taterfolk vart også nemnt. Det er store forteljingar eg kjenner igjen som allereie er ein viktig del av forståinga menneske i regionen har av seg sjølv, og mindre forteljingar som er del av moderne kvardag eller moderne museumsdiskurs. Fleire kommunikasjonsprosessar skjer utanom workshopen og har gjort det gjennom fleire år, samtalar som inkluderer dei store museumsforteljingane, men også om området, bruken av

bygg og politiske diskusjonar rundt reguleringsplanar. Mange av desse er enno ikkje ferdige, og for fleire av deltakarane var det vanskeleg å tenke seg kva ein skulle gjere under workshopen som følgje av at mange av dei andre kommunikasjonane ikkje har komme til konklusjonar, som til dømes bruken av bygg i området. Det var viktig å påpeike, for mange, at museumshamna er del av ein "heilskap" der heile området er inkludert, og ikkje kan separerast frå det. Når det er vanskeleg å kunne snakke berre med utgangspunkt i museumshamna, tenker eg, er det kan hende ikkje rart at det er vanskeleg å avgrense eit eventuelt tema for museumshamna til kapertid på tidleg 1800talet. Det var mange delar av kommunikasjonen som handla om kva som ikkje skulle gjerast, og at det er usikkerheit knytt til bruken av større bygg som ligg ved. Det virka som at det rådde ei usikkerheit som vart handtert ved å ta tak i dei praktiske omsyna, i staden for å fabulere, fantasere eller drøyme om kva som kunne bli av staden. Alle dei praktiske omsyna må inkluderast i arbeidet etter kvart, men det var ikkje det som eg synst var viktigast på denne workshopen. Likevel opplevde eg ikkje dette undervegs. Då var alt viktig.

Slik har også dette blitt til ein ideologi med verdiar og normer (etter Stacey, 2005) som må følgjast for kva som er eit "godt" museum. I dei kommunikative handlingane som deltakarane gjorde var det eit tema som eg fann som underliggende konflikt og maktkamp, og som vart artikulert og forhandla om i kommunikasjonen gjennom diskusjonane rundt kapertida som spissing av museet, korleis kapertid på museum kan skiljast frå regionens kjente Kaptein Sabeltann, og til sist, kva eit museum er og skal vere. Ved å gjenfortelje nokre tema som var nærliggande å gripe fatt, kunne usikkerheit haldast i sjakk i ein prosess som eg hadde tenkt skulle vere kreativ, men som grunna usikkerheit mangla rom for kreativitet.

5.4 Kommunikasjonsmønster fire: "Det autentiske museum"

Språket heng saman med kva som er akseptert språk i samfunnet, og i formatet som ein workshop er. Korleis snakkar ein når ein møtast til eit seminar eller ein konferanse? Det er påverka av temaet og forventningane vi let deltakarane forstå vi hadde til dei slik eg har skildra over, der leiaren min introduserte oss alle ut frå bakgrunn og nytte for temaet. Kulturfolka var forventta å snakke om kultur, kommunefolka om tilrettelegging, dei kommersielle aktørane om moglegheiter for kommersialisering, sjølv om ikkje forventningane alltid vart oppfylt. Alle på workshopen snakka innanfor ein ideologi der museum og kulturarv er viktig. Omgrepa "ekte" og "autentisk" dukka opp fleire gonger i

kommunikasjonen i gruppa eg var del i, i felleskommunikasjonen alle var del i, og i notatane som vart gjort av dei andre forskarane, noko som tyder på at omgrepa i større grad skulle ha blitt diskutert. Det var inkludert i forståinga av museum som "ekte", i motsetnad til Dyreparken og Kaptein Sabeltann som er "fantasi". Det heng saman med arbeidsoppgåvene til museet, og grunngevinga for å ha museum i det heile teke. Svært mange av deltakarane hadde idear om kva autentisitet er. Kva som vart lagt i omgrepet er mindre sikkert, men mange brukte omgrepet i kommunikasjonen under workshopen. Her er berre nokre eksempel:

- Dersom ein får masse besteforeldre til å vise fram utedoen, då kjem du tilbake til det ekte og autentiske. Bruken av gjenstandane er viktig, med handverkarar som lagar knivar eller bakar brød.
- Med ungar på museum er det viktig å oppnå den gylne balansen mellom det autentiske og det digitale, til dømes gjennom å oppleve ein 4D-film.

Det er noko som er meir "autentisk" enn anna. Det er nokre farar forbunde med kommersialisering som gjer dette "autentiske" viktig å framheve, og det er det "autentiske" som kan hjelpe mot farane, samstundes som det vil trekke meir folk, og dermed gjere det mogleg å drive endå meir kommersielt.

Når eg høyrer om omgrep som "ekte" og "autentisk" reagerar eg sterkt. Kva er det som er ekte og autentisk for kven og ut frå kva føresetnader? Kva inntrykk gjer det såkalla autentiske i forhold til det som er utelate? Denne reaksjonen kjenner eg igjen frå universitetsstudia mine der eg har lese tekstar av kritikarar av denne type omgrep. Til dømes ein artikkel skriven av medievitaren Anders Johansen (2002) om bruk av gjenstandar i musea og deira manglande samanheng med fortida dei vart laga i, påverkar framleis mange av synspunkta mine. Artikkelen treffe mine eigne førestillingar om museum og autentisitet og gamle gjenstandar så mykje at eg sju år etter, kan kjenne igjen mange av synspunkta mine frå Johansen. Likevel bad eg ikkje deltakarane om å fortelje kva dei la i autentisitetsomgrepet, og eg stilte ikkje spørsmål ved det.

Når eg reflekterer over reaksjonen min på dette med sanning og kvifor eg ikkje tok opp temaet vidare, er det fleire tankar eg sit med. Eit argument er at det var slik eg også tenkte før, og at det dermed blir argument som eg føler eg har utvikla meg vidare frå. Den prosessen har vore med på å forme identiteten min. Ei anna årsak til kvifor eg ikkje reagerte og tok opp diskusjonen om autentisitet, var at dette ikkje var staden for ein slik diskusjon, og

eg vurderte det dit at det ikkje ville ha vore konstruktivt. Hadde eg teke opp diskusjonen ville eg ha truga andre sin posisjon og identitet. Dette var eit høve der eg kunne ha auka konfliktnivået i teamet og gruppa som eg var med i, men valte å søke orden og unngå risikoen ved å endre på kommunikasjonsmønsteret eg deltok i. Ein parallell kan trekkast til erfaringane kompleksitetsforskarer David Walker (2006), ein leiar innan britisk helsevesen, viser til. Han starta eit leiarkurs for tilsette i hans organisasjon, der han i forminga av kurset opplevde spørsmål rundt til dømes korleis måle resultata av kurset ut frå mål bestemt på førehand. Sidan kurset skulle formast undervegs etter deltakarane sine behov formulert i kommunikasjonsmønster, let ikkje slike mål seg setjast opp på førehand. På dette reagerte han mykje som meg, med å ikkje gå inn i ein diskusjon, og som meg, lurte han i etterkant på om dette var rett. Burde han ikkje heller gått inn i ein diskusjon rundt ideologi om kva som let seg gjere?

Bruken av kompleksitetsperspektivet har konsekvensar for korleis ein ser på noko som er ekte og som dermed har noko "sant" ved seg. Her er ikkje forskning sett som nøytral, og i motsetnad til mykje annan forskning prøver ein heller ikkje innanfor dette perspektivet å hevde at nøytralitet er mogleg, sidan også forskingsaktivitetar blir gjort ut i frå identitetar og samhandling med implisitt ideologi (Stacey & Griffin, 2005). Forskarane innan kompleksitetsperspektivet hevdar ikkje at dei kan stå for absolutt sanning, sidan også sanning blir gjort i praksis i den enkelte situasjon. Sanning er dermed det som er sant for meg, og for oss, i visse situasjonar. I desse situasjonane kan sanning skiljast frå fantasi, men i andre situasjonar treng ikkje sanninga vere gyldig. Dermed er det mogleg å generalisere forskinga på visse måtar, samstundes som vanskaner med å komme med absolutt sanning blir anerkjent. Dersom autentisitet har med sanning å gjere, kan dette forståast som at kva som er autentisk kan vere i endring frå situasjon til situasjon. Likevel framsto omgrepet som ein statisk storleik.

I andre samanhengar ville eg ha teke opp tråden og diskutert det meir. Kunne alternative forståingar av kva som er autentisk ha ført til nye tankar hos dei andre deltakarane i workshopen, som det gjorde hos meg då eg fyrst vart gjort kjent med at det var diskusjonar rundt kva det egentleg er? Diskusjonen fungerte likevel kreativt og produktivt hos meg sidan det førte til ein diskusjon i rapporten med tilhøyrande konklusjonar som resultat av tankeprosessane den indre autentisitetsdiskusjonen i meg førte til. Restriksjonen eg la på meg sjølv førte dermed til at eg produserte noko annleis.

5.5 Oppsummering

Eg hadde starta dagen med å snakke om kva eit museum er, korleis det utviklar seg, og avgrensingane for fenomenet var allereie gitt. Likevel fanst det mange oppfatningar av kva det er, kva det ikkje er, og kva det bør vere, som ikkje eg adresserte. Kommunikasjonen på workshopen bar dermed preg av usemjer, idear og assosiasjonar rundt dette som var veldig sterke. Likevel synst eg ikkje usemjene kom fram som konfliktrar. Under kommunikasjonen oppfatta eg i liten grad det paradoksale i at folk i kommunikasjonen rett etter kvarandre kom med meiningar som var motsett av kvarandre, men utan å framstille dei som usemjer eller argument. Det var nesten som at deltakarane snakka forbi kvarandre, og usemjene plukka eg fyrst opp etterpå, då eg gjekk gjennom notatane mine. Både eg og dei andre deltakarane gjorde to ting samstundes i kommunikasjonen. Vi formidla eigne synspunkt, noko eg gjorde i plenum i byrjinga av dagen, og dei andre fortløpande, og vi gjorde det slik at vi unngjekk konflikt. Under mi plenumsforelesing var det nett konflikt eg søkte å unngå, nett usemje og diskusjon. Det skulle vere ramma for dagen, ikkje oppe til diskusjon. Ved å gjere det slik, var tanken bak at diskusjon rundt kva eit museum er ikkje skulle vere like nødvendig. Av same årsak trakk eg fram visjonen til museet, som handlar om sprenging av grenser. Kommunikasjonen handla om korleis museet, kapertid og Kaptein Sabeltann og Dyreparken blir opplevd av deltakarane, og i liten grad om kva museet kan vere. Dermed var det lite plass til innovasjonar i kommunikasjonsprosessane under workshopen.

6. Innovasjon som *kommunikasjon med usemje* – refleksjonar rundt erfaringar frå casen

I kapittel fire fann eg aspekt ved kommunikasjonsprosessen under workshopen som forhandlingar om makt, ansvar og leiarskap, som var avgjerande for korleis eg og dei andre deltakarane på workshopen handla. I kapittel fem fann eg fleire kommunikasjonsmønster som minna om samtalar eg har vore med på tidlegare, utan at det var særleg endring i mønstra under workshopen. Det var dermed lite som minna om innovasjon i samtalanane sjølv om det kjentes slik medan dei vara. Når samtalemønstra i stor grad gjentok seg, deltakarane i liten grad stilte spørsmål ved andre sine innspel, og heller ikkje eg gjorde handlingar som førte til endring i måtar å snakke om museet og hamna på, kor er det då plass til å vere kreativ og innovere? Med utgangspunkt i refleksjonane frå dei førre kapitla skal eg her sjå nærare på innovasjonsaspektet.

6.1 *Betre planlegging blir meir innovasjon?*

Dersom kommunikasjonsmønstra eg var del av i liten grad var i endring under workshopen, kunne eg på førehand ha planlagd for betre kreativitet, og dermed lagt workshopen opp på ein annan måte? Vi hadde sett opp nokre postar på eit program, ting skulle skje i visse rekkefølger og resultatata skulle vere av ein slik art at dei kunne brukast vidare. Sjølv om programmet var fleksibelt var det likevel slik at vi kunne kontrollere at det vi ville fram til vart gjort. I etterkant reflekterte eg over kva eg kunne planlagd annleis for å få resultatata til å bli betre. Samstundes gjekk workshopen bra. Alle deltakarane kom med innspel rundt ulike aspekt ved hamna, og temaa vart til dels diskuterte. Ingen storma ut, ingen gjorde handlingar som var totalt uventa. Folk oppførte seg på liknande vis som ein gjer i slike samanhengar. Teknologien sto oss bi, og eg fekk ikkje hjerneteppe under innleiinga mi.

I mykje av forskinga på grupper og kreativitet er det mogleg å planlegge for betre innovasjonsprosessar. Til dømes i antologien *Group Creativity* (Paulus & Nijstad, 2003) blir det konkludert med at for å få utnytta det kreative potensialet til grupper best mogleg kan nokre konklusjonar trekkast. For det fyrste er det viktig med mangfald i gruppa. Jo større skilnad jo meir sosial kapital vil dei ha i alt, sidan ein kjenner fleire menneske utanom. For

det andre er det ikkje nok med diversitet i gruppa, hevdar dei. Mangel på motivasjon hos enkeltpersonar, og mangel på relevant kompetanse til å arbeide med temaet ein skal vere kreativ innanfor kan føre til prosesstap, altså det dei skildrar som potensiell gruppekreativitet minus reell gruppekreativitet. Dermed er det nødvendig å innføre adekvate prosedyrar, som til dømes kjørereglar for korleis gruppearbeidet skal skje, for å minske dette prosesstapet. For det tredje omtalar Paulus og Nijstad gruppeklimaet. Korkje klima prega av mangel på tillitt og stor grad av kritikk, eller klima prega av harmoni og stor grad av semje, er særskilt godt for utviklinga av gode idear. I staden bør det vere ei balanse mellom dei to, der ein har tillitt og dermed kjem med idear, samstundes som at ein kan komme med kritikk. For det fjerde handlar det om miljøet som gruppa er i. Ho er ikkje skilt frå verda rundt. Gruppemedlemmane er gjerne med i andre grupper også. Miljøet påverkar gruppa og gruppa miljøet gjennom til dømes nye idear. Gjennom ei slik forståing av kreativitet under workshopen burde det vere mogleg å planlegge betre for innovasjon. Her skjedde planlegginga for det fyrste gjennom programmet, slik det er skildra over, og for det andre gjennom den planlagde diversiteten hos deltakarane.

6.2 Planlegge ytre diversitet?

Slik eg viser i kapittel fire hadde vi i utgangspunktet sørgja for ein viss diversitet mellom deltakarane, med vekt på ulike formar for erfaring som viktig i prosessen med å invitere dei ulike til å komme. Med dette håpa vi på at kreative forslag og nye element skulle introduserast, slik både tradisjonell litteratur og forskning innan kompleksitetsperspektivet viser. Men det kan innvendast at vi allokerte diversiteten til noko rasjonelt, noko ytre i eigenskapane til deltakarane, og såg vekk frå at diversitet og usemjer undervegs kunne føre til kreative innspel. I kompleksitetsperspektivet ser ein diversitet som noko som fører til kreativitet eller noko nytt, hovudsakleg på grunn av at ulikskapen kan føre til noko konfliktfylt. Ved å ikkje ta opp temaet, ikkje stille spørjeteikn ved kva som blir meint med omgrepet autentisitet, ved å ikkje snakke om kva deltakarane eigentleg vil med eit museum, ved å ikkje seie høgt når eg er usamd, har handlingane mine i staden for å auke moglege kreative innspel, vore med på dempe konflikhtar. Slik vart kjente meiningar, standpunkt og idear om kva eit museum kan vere, gjenteke, og nye meiningar let vere å oppstå.

Kan det vere at kommunikasjonen som dreier seg om korleis dette kan gjerast er ein måte å framme usikkerheit rundt konseptet som vi har foreslått, som mange kan hende er

usamde i? Ei usemje som ikkje er sterk nok til å bli formulert i samtalen? Ved å drøye temaet, å la vere å snakke om kjerna for workshopen, nemleg korleis det maritime opplevingssenteret skal vere, så slepp ein ta omsyn til eiga tvil. Slik kan hende kommunikasjonen forståast. For nokre var det svært viktig at museet ikkje skulle ha gjerder, men vere tilgjengeleg heile døgeret. Ingen sa i mot, likevel var dette noko som vart nemnt fleire gonger. Det var også mange delar av kommunikasjonen som dreide seg om kva som ikkje skulle gjerast, og usikre knytt til bruken av større bygg som ligg ved. Det var vanskeleg å tenke tankar lausrive frå staden. I staden var det mange praktiske omsyn som vart nemnt. "Ein må det og ikkje det, ein må tenke på den og den aktøren, ein må inkludere heile området og sjå hamna i forhold til ein større heilskap". Det virka som at det rådde ei usikre som vart handtert ved å ta tak i dei praktiske omsyna, i staden for å fabulere, fantasere eller drøyme om kva som kunne bli av staden. Dei praktiske omsyna må inkluderast i arbeidet etter kvart, men det var ideane som var viktigast her på denne workshopen, til liks med argument frå læreboksforfattarar om kreativitet (J. A. Johannessen & B. Olsen, 2008).

6.3 Diversitet i meningsutveksling – handling, ikkje planlegging

Å snakke om kva eit museum er og ikkje er, fungerer som repetisjon av tema som har blitt gjort før. Dersom organisasjonar er mønstre av samhandling mellom aktørar, og mønstra har ein tendens til å bli til vanar og rutinar, korleis kan ein då få til noko nytt? Teamet sett saman til workshopen besto av personar frå ulike organisasjonar, og det skulle dermed vere lettare for nye idear å oppsto. Det gjorde det i liten grad. Kan det vere slik at vanar og rutinar også oppstår i måtar å vere i lag på i andre samanhengar enn i dei næraste organisasjonane? Var kan hende deltakarane såpass like kvarandre og trenar i å samhandle i organisasjonar som likna workshopen, at det spela mindre rolle at dei ikkje tidlegare hadde vore i same setting med det same temaet og dei same menneska? Det kan synast som at alle var trenar i eit formelt språk (Fonseca, 2002), også meg sjølv, eit språk med få moglegheiter for innovasjon, eit språk der eg ikkje stilte spørsmål ved omgrep som "autentisitet". Fonseca argumenterer likevel for at det er mogleg med innovasjon sjølv dersom språket vi samtalar i har få moglegheiter i seg til endring. Språket blir nytta i nye samtalemønster heile tida, og det er dermed mogleg med små endringar som på sikt blir til noko nytt. Slik sett kan eg ikkje vite om workshopen vart til noko nytt, i staden var han noko nytt som har blitt del av samtalar som eg er med i seinare.

For Fonseca er alle samtalar stader der ny mening kan oppstå. Det er i misforståingane at innovasjon skjer, hevdar han. Organisasjonar som søker å fjerne misforståingar fjernar dermed ironisk nok også innovasjon. Å søke å gjere folk samstemte i organisasjonen er å gjere innovasjon vanskeleg, sidan det er skilnadane, konfliktane, misforståingane og kjenslene som gjer innovasjon og oppstoda av nye hendingar moglege. Å snakke med kvarandre kan vere ubehageleg, seier Stacey, og han meiner difor at det er sjeldan vi gjer det. Likevel trengs slike samtalar for å vere kreative. Å søke å gjere folk samstemte i organisasjonen er å fjerne råmateriala som gjer innovasjon i utgangspunktet (1996). Å lese Johansen (2002) sin artikkel om autentisitet førte til ei endring hos meg der eg byrja stille spørsmål ved etablerte sanningar eg tidlegare hadde teke for gitt. Slike spørsmål, konfliktar og konkurranse i form av idear, makt, produkt og handlingar trengst for å vere kreativ. Dette gjer innovasjon til ein rotete prosess prega av fantasiar og kjensler. Dermed gjorde eg kan hende feil ved ikkje å utfordre allereie eksisterande forståingar som i stor grad påverka kva som vart sett som mogleg og bileta i hovuda til folk av korleis dette skal sjå ut. Var det då ikkje å ta kvarandre sine innspel på alvar, etter Stacey si oppfatting vi dreiv med? Snakka vi kvarandre berre etter munnen? Kom usemjene våre tilsyne berre under overflata? Kan hende let eg moglegheita gå frå meg til å diskutere kva eit museum er, kva som blir lagt i omgrepet autentisitet, og kvifor dette er viktig. Kva skjer dersom ein gjer noko uautentisk? I staden lot vi kan hende som at vi gjorde noko viktig – ved å komme med innspel basert på kunnskap og erfaringar frå deltakarane si side, inkludert forskarane – og dermed handterte vi usikkerheit ved å ikkje ta opp spørsmåla og snakke om tema som kunne gjere deltakarane usikre. Når kompleksitetsforskarar som Stacey og Fonseca ser ein samanheng mellom konflikt og innovasjon, og eg gjer mitt beste for å hindre konflikt under workshopen, kva skjer då med innovasjonen?

6.4 Innovasjon som resultat av paradoks

Innovasjon og kreativitet har altså vanskar for å finne stad dersom det ikkje er nokon form for usemje eller usikkerheit der misforståingar, spørsmål og oppklaringar kan finne stad, men det trengst også nysgjerrigheit og tillit. Vi er kreative når vi beveger oss på randen av det stabile, slik at vi let vere å gjere defensive aktivitetar som dermed tek merksemda vekk frå meir produktive handlingar av kommunikativ art. For å få workshopen til å fungere så kreativt som vi ønskjer måtte vi dermed ha søkt å opphalde oss mellom aktivitetar som på

den eine sidan er tryggleiks- og tillitsskapande prosessar, og på den andre sidan avhengigheit, flukt eller kamp (Stacey, 1996). Å la vere å ta opp diskusjonen rundt autentisitet eller å diskutere på førehand bestemte tema er måtar å avgrense moglegheiter som kommunikasjonsprosessane kunne gje. Handlingane vi gjer for å sørgje for stabilitet og for at det skal vere mogleg å vite kva som vil skje framover gjer at vi i stor grad ignorerer den faktiske usikkerheita og det umoglege i dette idealet. Slik kan mange av temaa under workshopen forståast. Å ta for gitt at til dømes autentisitet er forstått på same måten av alle, og den positive verdien av "autentisitet" som del av ein moral eller maktforhandling som gruppa føl, heng saman med ideologi. Ved å ikkje røkke ved dette moralske aspektet ved museumsideologien som var unemnt, men til stades under workshopen, opna det heller ikkje for noko nytt. Dette har dermed som følgjer at ikkje berre brukar vi tid og krefter på ei umogleg oppgåve, det gjer også at mange former for innovasjon som kunne ha vore til nytte for organisasjonen ikkje blir gjort sidan dei formene for handlingar blir ekskludert. Ideologien som samhandlingsmønster vart vidareført gjennom handlingar eg forstår som meint å ta vare på maktmønster og kontrollere framtida. Men det å kontrollere framtida er i utgangspunktet ei umogleg oppgåve, like så mykje som å oppnå stabilitet er det (Stacey, 1996).

Det er fleire former for paradoks som kan nemnast som relevante for å forstå innovasjon. Det er til dømes nødvendig å vere både individ og del av gruppe, der begge identitetane er del av det same, og dermed eit paradoks. Eg er alltid del av mine erfaringar, men for å delta i kommunikasjonsmønstra er eg også del av ulike fellesskap med andre, som til dømes teamet på workshopen. Å skape ein sunn organisasjon blir gjort gjennom samhandling, og dermed må ein vere både konkurransesinnstilt og samarbeidsvillig i teamet. Det er berre enda eit paradoks som er tilstades i ei gruppe der det skjer kreative handlingar. Det er her oppstoda av leiarskap og følgjarar kjem inn. Ein person blir utnemnd som leiar fordi det er vanskeleg å få noko gjort utan, men personar fungerer også som leiarar når dei kjem med forslag og får resten av gruppa til å følgje med på kva dei seier, og på dette viset flyttar leiarskapen seg rundt i gruppa. Slik er makt noko som skjer, og som er del av handlingane som blir gjort, og ikkje noko ein person har, eller får, slik ein lett kunne tolke det i denne samanhengen. Når leiarskapen skiftar i gruppa på det viset er det lettare for ho å fortsetje med å vere innovativ og kreativ enn dersom kreativiteten blir overført på ein leiar som så gjer at resten av gruppa slepp å kjenne på usikkerheita.

Eit tredje paradoks interessant i denne samanhengen er det mellom deltaking og observering. Eg fungerte både som deltakar og observatør. Igjen, skulle eg ha delteke meir, eller var det nok? Nokre måtar å handtere usikkerheit på er ved å ha gode forhold personane i gruppa i mellom, og sjølvrefleksjon og open refleksjon over måtane som gruppa arbeider innanfor (Stacey, 1996). Dette gjer eg til dømes med denne oppgåva og med rapporten workshopen resulterte i. For å få til innovasjon må eg komme med noko som eg så får respons på, som gjer at eg endrar noko, om ikkje anna at eg forstår mitt eige argument betre. Gjennom rapporten og denne oppgåva har slik refleksjon hovudsakleg skjedd i etterkant av workshopen. Ein workshop der eg i stor grad let vere å komme med forslag, og heller høyrer på andre gjer at dette aspektet forsvann i stor grad for meg. Dersom eg ikkje let meg utfordre kan eg heller ikkje få bekrefta det eg trur, og heller ikkje forstå kva eg trur eg veit. Gjennom slike utfordringar er det nye tankar oppstår. Samstundes ville eg ha stengt for andre dersom eg hadde snakka mykje. Då hadde ikkje dei andre kunne komme med innspel. Alt kan heller ikkje vere ope for diskusjon. Nye meiningar, innovasjon, kan ein finne, hevdar Fonseca, som resultatata av sjølvorganiserande samtalar med eit visst nivå med diversitet og dermed misforståingar tilstades. Her er det viktig at dei som er til stades klarer å takle angsten som kjem av å misforstå, slik at ein fortset i kommunikasjonen å komme fram til forståingar og nye meiningar.

I suggest that when participants cannot hold the anxiety generated at critical levels of mis/understanding, they will abandon the struggle for new meaning and collapse back into previously shared meanings, into words already spoken, or they will engage in increasingly meaningless interaction" (Fonseca, 2002: 112).

Blir alt for laust og fritt vil ingenting vere mogleg å arbeide vidare med, og usikkerheita mi og dei andre si ville bli vanskeleg å leve med. For å kunne stille noko til hoggs må vi kunne stå på noko anna som er støtt, ha nysgjerrigheit og tillit, og å kunne reflektere over kommunikasjonsprosessane vi er del av.

6.5 Var workshopen del av noko innovativt?

Erfaringa mi av workshopen var at vi i liten grad kom fram med noko som var innovativt eller kreativt. Det er vanskeleg å komme med noko heilt nytt og å bestemme seg for å bringe inn noko annleis i samtalen. Likevel gjer vi det stadig vekk, alle saman. Vi samtalar, assosierar, misforstår, og gjer handlingsmønster like nok til at vi kan fortsetje som før, men ikkje nødvendigvis heilt likt. Det er i denne gjentakinga av handlingar og av oppfattingar,

oppklaring av misforståingar, som gjer at oppfattinga av meg sjølv endrar seg, og i denne samanhengen, oppfattinga mi av museumshamna. Måten forslaget om kapertid som tema vart oppfatta og teken i mot av deltakarane på workshopen, og ikkje minst i etterkant, i samtalar eg er involvert i med deltakarane og andre, så endrar mi oppfatting av ideen seg. Frå å vere ei spissing blant mange moglege, sit eg att med ei forståing av det som eit godt konsept. Diskusjonane og kommunikasjonsprosessane eg var del av under workshopen gjorde at eg diskuterte autentisitetssomgrepet meir grundig i rapporten og i denne oppgåva. Slik fungerte mine manglande spørsmål rundt kva som vart meint med omgrepet som produktivt i etterkant.

Rapporten og workshopen har fungert som grunnlag for kommunikasjon både innanfor og rundt museet, i møte med meg og med leiaren min, og under konferansar og samlingar. Workshopen var ikkje del av ein lineær prosess, tvert om var den del av mange former for kontakt og mange prosessar, der workshopen var resultat av, byrjinga på, og inspirasjon til andre møte og andre diskusjonar. Aktiviteten og handlingane som vart gjort på workshopen fører til andre ting som eg ikkje kan vite om på førehand, og det er heller ikkje sikkert eg kan kjenne det att i andre hendingar seinare der det har hatt påverknad. Det Fonseca argumenterer for skjer, er samtalar i lokale situasjonar i notid, med misforståingar, moglegheiter, problem, og som fører til vidare arbeid, men kanskje ikkje slik ein har tenkt. Dette stemmer med mi forståing av workshopen. Det gjekk ikkje som eg hadde tenkt, men i etterkant skjer det prosessar, der erfaringane og kommunikasjonen frå workshopen kan hende er i minna til deltakarane. Kaufmann peikar mellom anna på kor mykje arbeid som ligg bak tilsynelatande enkle oppfinningar, som til dømes post-it-lappane (2006). Dermed er det kanskje ikkje å vente at menneske som samlast for ein dag kjem med dei beste og nyaste og mest grensesprengande ideane. Dei mange temaa som eg i kapittel fem tolkar som utanomsnakk for å sleppe å vere kreative er kanskje ikkje det, men samtalar der innovasjon kan vere aspekt, samtalar som tillet kreative innspel. Fonseca viser at innovasjon ikkje kan plassert i ei hending eller eit bestemt tidsrom. Forteljingane han kjem med startar på visse tidspunkt og blir fortalte meir eller mindre i kronologisk rekkefølge. Dei kunne likevel ha starta på andre tidspunkt, med andre tema trekt fram (2002). Slik skil innovasjon i Fonseca si meining seg frå kreativitet slik det er brukt her. Dermed kan eg forstå innovasjon som resultatet av kreativitet i mange samtalar som fører til nokre resultat som betrar overlevinga til organisasjonar. Under workshopen var det innovasjon som vart søkt, medan det kan

hende heller burde blitt forstått som del av samtalar der innovasjon skjer, innovasjon i denne samanheng som samtalar rundt kva museet skal vere.

6.6 Konklusjon: Nokre avsluttande refleksjonar

Tjuefem menneske som tidlegare har vist seg som innovative og kreative i ulike samanhengar, var samla til ein workshop der vi snakka om utviklinga av eit konsept for ei museumshamn. Spørsmålet eg stilte i byrjinga av oppgåva var: *Korleis kan erfaringane frå workshopen analysert ved bruk av kompleksitetsperspektivet bidra til forståing av innovasjon?* Utforskinga av workshopen gjennom det refleksive narrativet har opna for ei forståing av workshopen som stad for kommunikasjonsmønster prega av maktaspekt, forhandlingar om leiarskap og idear om ansvar. Det var mykje som skjedde, men temaa i kommunikasjonsmønstra var i stor grad moglege å kjenne att frå tidlegare med lite innovasjon i samtalanene. Dette blir forstått som grunna i at deltakarane gjorde handlingar som sørgde for harmoni og sameine, og mot konflikt og tydeleg usemje. Dermed kan noko nytt vanskeleg oppstå. Ei slik forståing av workshopen kan få han til å virke unødvendig og bortkasta. Men i utforskinga av innovasjonsomgrepet ved hjelp av kompleksitetsperspektivet vart det mogleg for meg å endre forståing av workshopen, der det ikkje lenger blir sett som staden der det innovative skal skje. Snarare er workshopen ein stad av mange der museet og museumshamna er del av kommunikasjonsmønster. Desse mønstra kan endrast av til dømes misforståingar, politiske agendaer, innspel frå menneske med diverse utgangspunkt, og refleksjonar. Men sidan slike endringar kan oppstå i forskjellige samtalar med ulike menneske er det ikkje nokon som kan kontrollere eller bestemme det som skjer, heller ikkje at det skal skje på workshopen.

Slik er framtida noko som ikkje kan kontrollerast eller planleggast av enkeltpersonar. Forstått innanfor kompleksitetsperspektivet har eg ansvar som ein av leiarane av workshopen, men sidan kreativitet og innovasjon skjer i samtalanene som eg ikkje kan kontrollere, er alle deltakarane ansvarlege for eigne innspel nett fordi det er i samtalanene som vi tek del i der innovasjon skjer. Slik forstår eg kompleksitetsperspektivet som ansvarleggjering av enkeltpersonar, der leiarar berre er ein av fleire.

Kva gav kompleksitetsperspektivet meg når det gjeld innovasjon og korleis framme det i ein organisasjon eller gruppe? Det har gjeve meg ei betre forståing av kva som skjer og kvifor, og det har gjort at eg i større grad kan arbeide med å betre min eigen

kommunikasjon. Eg er mindre redd for å provosere og ikkje passe heilt inn, fordi det også er gjennom provokasjonar ein får fram ny kunnskap, og rom for kreative og innovative rom blir opna. Det er ikkje ein aktivitet eller ei forståing som vil gjere alt bra, ein mirakelkur som gir hårveksten tilbake, eller eit magisk ord som gjer at alt plutselig stemmer. Då eg byrja med å skrive på denne oppgåva var tanken at perspektivet som kompleksitetstenkinga gir meg kunne føre til ny forståing av hendingane på workshopen. Konsekvensen vart i tillegg at eg ser stader der eg kunne ha handla annleis enn eg gjorde, og som dermed kunne ha ført til nye og meir kreative idear i gruppene.

Først i innleiinga siterer eg Machiavelli si bok, *Prinsen*, tatt frå Johannessen og Olsen, blant anna "den som innoverer får fiender hos alle de som trives innenfor eksisterende orden" (2008). MBA-studiet har vore prega av gode kurs og flinke førelesarar. Gjennom å vere eit perspektiv som tilbyr andre måtar å tenke organisasjon, leiing og innovasjon på, meiner eg denne oppgåva og kompleksitetsperspektivet kan tilføre noko til dei meir tradisjonelle måtane å arbeide med temaa på som hovudsakleg blir introdusert gjennom studiet. Gjennom oppgåva har systemperspektivet blitt kritisert grunngjeve med at det i mindre grad stemmer med opplevinga mi av workshopen. Det kan difor virke som at eg her kjem med noko som er sannare, betre, og meir truverdig enn det systemiske perspektivet. Det har ikkje vore hensikta. Formålet har vore å utforske workshopen ved å nytte kompleksitetsperspektivet og sjå kva slags innsikt eg kan oppnå gjennom denne metoden. Hadde eg gjort det same ved å nytte eit systemisk perspektiv ville resultatet sannsynlegvis blitt annleis. I staden har kompleksitetsperspektivet gjort det mogleg for meg å reflektere over mi eiga framferd, og auke forståinga av meg sjølv, og dermed kanskje gjort meg til ein betre forskar, noko eg trur eg i mindre grad ville oppnådd gjennom eit systemisk perspektiv.

Kjeldeliste

- Aasen, T. M. B. (2009). A complexity perspective on innovation processes for subsea technology development. *International Journal of Learning and Change*, 3(3), 294-307.
- Adarves-Yorno, I., Postmes, T., & Haslam, S. A. (2006). Social identity and the recognition of creativity in groups. *British Journal of Social Psychology*, 45, 479-497.
- Agazarian, Y., & Gantt, S. (2005). The Systems Perspective. I: S. A. Wheelan (red.), *The Handbook of Group Research and Practice*. Thousand Oaks, London og New Delhi: SAGE Publications.
- Amabile, T. (1990). Within you, without you: The social psychology of creativity, and beyond. I: M. S. Runco & R. S. Albert (red.), *Theories of creativity*. Newburt Park, London og New Delhi: Sage publications.
- Amabile, T. (1996). *Creativity in context*. Boulder & Oxford: Westview Press.
- Bilton, C. (2007). *Management and Creativity. From Creative Industries to Creative Management*. Oxford: Blackwell Publishing.
- Christensen, B. (2005). Emerging participative exploration: consultation as research. I: R. Stacey & D. Griffin (red.), *A complexity perspective on researching organizations. Taking experience seriously*. New York: Routledge.
- Couto, V., Ribeiro, F., & Tipping, A. (2010). It makes sense to adjust. *strategy+business*, 25. mai 2010(59).
- Cummings, J., & Ancona, D. (2005). The functional perspective. I: S. A. Wheelan (red.), *The Handbook of Group Research and Practice*. Thousand Oaks, London og New Delhi: SAGE Publications.
- Dalal, F. (1998). *Taking the group seriously: towards a post-Foulkesian group analytic theory*. London: J. Kingsley.
- Dokken, S. (2008). *Å få folk med. En fagfortelling om organisasjonsendring*. Oslo: Gyldendal akademisk
- Elias, N. (1991). *The symbol theory*. London: Sage.
- Fangen, K. (2004). *Deltagende observasjon*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Fisher, C. M., & Amabile, T. (2009). Creativity, improvisation and organizations. I: T. Rickards, M. A. Runco & S. Moger (red.), *The Companion to Creativity*. London: Routledge.
- Fivelstad, E., Bakka, J. F., & Nordhaug, O. (2005). *Organisasjon og ledelse. Struktur, prosesser, læring og kultur*. Oslo: Cappelen Akademisk.
- Florida, R. (2002). *The rise of the creative class: and how it's transforming work, leisure, community and everyday life*. New York: Basic Books.
- Florida, R. (2008). *Who's your city? How the creative economy is making where to live the most important decision of your life*. New York: Basic Books.
- Fonseca, J. (2002). *Complexity and innovation in organizations*. London og New York: Routledge.
- Foucault, M. (1980). Truth and Power. I: C. Gordon (red.), *Power/Knowledge: Selected Interviews & Other Writings 1972-1977 by Michel Foucault* (pp. 109-134). New York: The Harvester Press.
- Foucault, M. (2000). *Galskapens historie i opplysningens tidsalder*. Oslo: Bokklubben dagens bøker.
- Frey, L. R., & Sunwolf. (2005). The Communication Perspective on Group Life. I: S. A. Wheelan (red.), *The Handbook of Group Research and Practice*. Thousand Oaks, London og New Delhi: SAGE Publications.
- Frykman, J., & Hansen, K. (2009). *I ohälsans tid. Sjukskrivningar och kulturmönster i det samtida Sverige*. Stockholm: Carlsson.
- Griffin, D. (2001). *The Emergence of Leadership. Linking Self-organization and Ethics*. London: Routledge.
- Griffin, D. (2005). Leadership and the role of conflict in processes of mutual recognition: the emergence of ethics. I: D. Griffin & R. Stacey (red.), *Complexity and the Experience of Leading Organizations*. London: Routledge.
- Griffin, D., & Stacey, R. (2005). *Complexity and the experience of leading organizations*. New York: Routledge.

- Griffin, D., & Stacey, R. D. (2005). *Complexity and the experience of leading organizations*. New York: Routledge.
- Hare, A. P., Blumberg, H. H., Davies, M. F., & Kent, M. V. (1995). *Small Group Research: A Handbook*. Norwood: Ablex Publishing Corporation.
- Haug, S. H. (2005). *Bli lys. Jakten på det kreative menneske*. Oslo: Gyldendal fakta.
- Haug, S. H. (2008). *Flukten fra idétørken. Motivasjon og oppskrifter* (Vol. 03). Oslo: www.altgår.no.
- Isaksen, A. (2005). *Den kreative klassen og regional næringsutvikling i Norge. Arbeidsnotat 22/2005*. Oslo: NIFU STEP.
- Johannessen, A., Kristoffersen, L., & Tufte, P. A. (2005). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Johannessen, J. A., & Olsen, B. (2008). *Positivt lederskap: jakten på de positive kreftene*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, J. A., & Olsen, B. (2008). *Positivt lederskap: jakten på de positive kreftene*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, S. (2010). *Myter og erfaringer om ledelse. Et kompleksitetsperspektiv*. Oslo: Gyldendahl Akademisk.
- Johansen, A. (2002). Museet i dagens mediesituasjon. I: A. Johansen, K. Losnedahl & H. J. Ågotnes (red.), *Tingenes tale. Innspill til museologi*. (Vol. 2002). Bergen: Bergen Museum skrifter.
- Johnson, I. (2005). To understand a practice of consulting. I: R. Stacey & D. Griffin (red.), *A complexity perspective on researching organizations. Taking experience seriously*. New York: Routledge.
- Kaufmann, G. (2006). *Hva er KREATIVITET*. Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Lee, A. (2005). Executive coaching and leading. I: D. Griffin & R. Stacey (red.), *Complexity and the Experience of Leading Organizations* London: Routledge.
- Lerdahl, E. (2007). *Slagkraft. Håndbok i idéutvikling*. Oslo: Gyldendal.
- Mathisen, G. E. (2005). *Climates for creativity and innovation. Definitions, measurements, predictors, and consequences. The degree philosophiae doctor (PhD)* Bergen: Universitetet i Bergen.
- McGuigan, J. (2009). Doing a Florida thing: the creative class thesis and cultural policy. *International Journal of Cultural Policy*, 15(3), 291-300.
- Mead, G. H. (1910). Social Consciousness and the Consciousness of Meaning. *Psychological Bulletin*, 7, 397-405.
- Milgram, R. M. (1990). Creativity: An idea whose time has come and gone? I: M. A. Runco & R. S. Albert (red.), *Theories of Creativity*. Newbury Park, London og New Delhi: SAGE Publications.
- O'Flynn, M. (2005). Letting go, keeping connected and change at the Phoenix Project. I: R. Stacey & D. Griffin (red.), *A complexity perspective on researching organizations. Taking experience seriously*. New York: Routledge.
- Paulus, P. B., & Nijstad, B. A. (2003). *Group Creativity. Innovation through Collaboration*. Oxford: Oxford University Press.
- Peck, J. (2005). Struggling with the creative class. *International Journal of Urban and Regional Studies*, 29(4), 740-770.
- Robson, M. (1995). *Effektivt teamarbeid. Håndbok for problemløsning i grupper*. Oslo: Hjemmets bokforlag AS.
- Serra, N. (2005). Organizational change in the National Health Service. I: R. Stacey & D. Griffin (red.), *A complexity on researching organization. Taking experience seriously*. New York: Routledge.
- Shaw, P. (2002). *Changing conversations in organizations: a complexity approach to change*. London: Routledge.
- Shaw, P., & Stacey, R. (2006). *Experiencing Risk, Spontaneity and Improvisation i nOrganizational Change*. Oxon: Routledge.
- Sjøvold, E. (2006). *Teamet. Utvikling, effektivitet og endring i grupper*. Oslo: Universitetsforlaget.
- St.mld.nr.7. Et nyskapende og bærekraftig Norge. (2008-2009). Oslo: Nærings- og handelsdepartementet.
- Stacey, R. (1996). *Complexity and creativity in organizations*. San Francisco, Calif.: Berrett-Koehler.

- Stacey, R. (2005). Values, spirituality and organizations: a complex responsive processes perspective. I: D. Griffin & R. Stacey (red.), *Complexity and the Experience of Leading Organizations*. London: Routledge.
- Stacey, R. (2008). *Hvordan kunnskap vokser frem: et kompleksitetsperspektiv på læring og kunnskapsutvikling*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Stacey, R., & Griffin, D. (2005). *A Complexity perspective on researching organizations. Taking experience seriously*. New York: Routledge.
- Stacey, R. D. (1996). *Complexity and creativity in organizations*. San Francisco, Calif.: Berrett-Koehler.
- Stacey, R. D., & Griffin, D. (2005). *A Complexity perspective on researching organizations. Taking experience seriously*. New York: Routledge.
- Svedberg, L. (2002). *Gruppepsykologi. Om grupper, organisasjoner og ledelse*. Oslo: Abstrakt Forlag.
- Tinagli, I. (2009). *Norway in the creative age. Rapport: I samarbeid med Statens vegvesen og Abelias*.
- Van Gundy, A. B. (1985). *Kreativ problemløsning*. Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Walker, D. (2006). Leading in the moment: taking risks and living with anxiety. I: P. Shaw & R. Stacey (red.), *Experiencing Risk, Spontaneity and Improvisation in Organizational Change*. Oxon: Routledge.
- Williams, R. (2005). Belief, truth and justification: issues of methodology, discourse and the validity of personal narratives. I: R. Stacey & D. Griffin (red.), *A Complexity perspective on researching organizations: taking experience seriously*. London: Routledge.
- www.sprakrad.no. (2010). Nynorsk ordliste.
- www.herts.ac.uk/courses/schools-of-study/business/research/complexity-and-management-centre/home.cfm (henta 12.12.2010)