

KREATIVITETENS OBLIGATE AKKOMPAGNEMENT

av

Pia Skog og Ketil Leth-Olsen

Avhandling avlagt ved Handelshøjskolen i København (CBS) og Institut for Uddannelse og Pædagogik, Aarhus Universitet (DPU)

for graden Master of Knowledge and Innovation Management

(Master i Kunnskaps- og Innovasjonsledelse) 2012



KREATIVITETENS OBLIGATE AKKOMPAGNEMENT

av

Pia Skog og Ketil Leth-Olsen



Figur 1 Leth-Olsen/Skog

FORORD

Arbeidet med denne mastergradsavhandlingen har ført oss inn i en læringsspirale som etter hvert har skutt fart og ledet oss inn i en ny profesjonalitet hvor vi etter drøye 2 år skal kunne se på oss selv som forskere. I tillegg skal verden rundt oss overbevises at vi klarer å fylle denne rollen på en troverdig måte. I seg selv en livssituasjon vi er både ydmyke og takknemlige for å få være i. Arbeidet har ledet oss inn mot tanker, ideer og kunnskap som har beriket oss som mennesker, tenkere og praktikere. Veien frem til en ferdig avhandling har fått oss til å mobilisere krefter, mot og utholdenhet. Som en stor bonus har vi opplevd mengder av latter, glede, vennskap og personlig utvikling.

En felles idé som til å begynne med kunne oppleves som en liten vinglende rakett, utviklet seg i løpet av disse to årene til en krysantembombe av tematikk vi fryktet skulle detonere utenfor vår kontroll. Krysantembomben ble desarmert, plukket fra hverandre og satt sammen til et konstruktivt sett av oppsummerende tanker under sjenerøs, innsiktsfull og inspirerende veiledning fra Håvard Åsvoll. Vi har i arbeidet med å prøve ut, sortere, velge ut og absorbere et vell av empiri, teori og informasjonsgrunnlag, hatt fordelene av et case med deltagere som inspirerte og motiverte oss til å gå rakt inn i kreativiteten.

Å være to om arbeidet har vært en uvurderlig støtte og drivkraft. Vi har evnet å veksle på rollen som henholdsvis pisk og gulrot, men først og fremst evnet å prege samarbeidet med gjensidig omfattende oppmuntring og motivasjon.

Våre respektive kjærester og barn må og takkes for overbærenhet når ferier og fritid har stått i kunnskapens tegn. Dere har gjort dette mulig ved å gi oss tid, rom og kjærighet. Takk!

Ketil Leth- Olsen og Pia Skog

Trondheim, august 2012.

SYNOPSIS

The main topic of this thesis is creativity as a phenomenon in an organizational context. The empirical data has been extracted through the outcome of semi-structured interviews of three participants from the dissertation's case. Focus has been set on the participants stories, reflections, experiences and knowledge, establishing the case as a unifying basis. By focusing on empirical data and defining it as a guide, our view were directed further, towards the opportunities offered by considering polarized perspectives in methodology, theory, ontology as complementary foundations of constructive dialogue. Our thesis discussion is diverse, based on narrative descriptions, theory and research. We compare these elements to voices, that builds the core of the thesis. These three contributions together allows us to perceive the thesis through polyphonic and unanimous voices. The introduction-chapter provides a presentation of Creativity as a holistic theme and links it to the thesis. Then the participants and case study is presented in subsequent chapters. Both themes and the case is considered central to the thesis and provide the source from which the narratives are constructed. The narratives, empiric data and theory is three equal parts that that allows us to broaden our minds and form a three-dimensional view of the thesis itself. The structure of the interviews together form a three-dimensional view that is also recognizable when choosing theory as a utility which expands the thesis-discussion by merging our narratives, empiric data and theory together. By choosing our theory within three different perspectives, the discussion benefits from three-dimensional depth and perception, which further illuminates the thesis theme. Our main theoretical view moves in the direction of philosophy and neuroscience.

Furthermore, the discussion is nuanced by incorporating elements and ideas from the organizational and psychological science. The discussion is divided into 3 subcategories, that will help to illuminate the theme of creativity with adjacent sub-topics that affect the organizational context. These subcategories are; Creativity and affectivity, Creativity and knowledge, Creativity - management and motivation. Each subcategory is then organized in separate parts where the participants' voices are followed by alternately analyses through the theoretical voices. The thesis coincides with the main theme, and the three sub-theme coincides with the subcategories, which are open and exploratory. Regarding the empirical data in a popperian light is not the purpose of this thesis, nor to apply theory to validate or confirm any empirical truth. Thus, the final chapters tentatively summarize the conditions and considerations that may contribute to an increased critical reflection on creativity as a potential strength for organizations. The latter pulls a consistently thread back to the

foundation for the study "Knowledge and Innovation Management" at HiNT and CBS, where one of the fundamental goals is to educate students as reflective and action-oriented practitioners in various professions.

The thesis has identified opportunities that has been revealed by opposing combinations of methodological approaches, ontology and epistemology. At the same time such an interconnected approach requires ability to concentrate on themes and issues, emphasizing similarities, converging perspectives and grant them sufficient space.

The English proverb "In the land of the blind, the one-eyed man is king" emphasizes the need to dare keep both eyes curiously open, and then focus in opposite but complementary directions.

INNHOLDSFORTEGNELSE

FORORD	V
SYNOPSIS	VII
INNHOLDSFORTEGNELSE	IX
INNLEDNING	1
CASEBESKRIVELSE	7
Deltagerne - roller og kildeaktualitet	7
Politikeren.....	8
Forskeren	8
Utøveren	9
Narrativenes kilde - presentasjon av case	9
Et tilbakeblikk	10
TEMA OG PROBLEMSTILLING	17
Kreativitet - det skapende, utilnærmelige, flyktige og udefinerbare	17
METODEPERSPEKTIVER	25
Metodisk tilnærming til problemstillingen	25
Det narrative i det kvalitative	29
Det fortellende intervju	34
Intervjuguide	35
Forskningsetiske perspektiv ved casestudiet	37
Casestudiets fortrinn	40
Casestudiets utfordringer	41
ANALYTISKE PERSPEKTIVER	43
Deltagernes stemmer - presentasjon av narrativer og empiri	43
Teoretiske stemmer - drøfting og teoretiske perspektiver	43
Kreativitet og affektivitet - deltagerens stemmer	45
Kreativitet og affektivitet - teoretiske stemmer	57
De kreative personlighetene	60
Nevrovitenskap og filosofi	63
Hjernens oppbygging.....	67
Biologiske portvakter.....	70
Biologiske katalysatorer	72
Kreativitet og ledelse - deltagerens stemmer	74
Kreativitet og ledelse - teoretiske stemmer	84
Kreativitet og kunnskap - deltagerens stemmer	94
Kreativitet og kunnskap - teoretiske stemmer	103
SENTRALE FUNN	111
Fortellingens høydepunkt og stemmenes polyfoniske samklang	111
Oppsummerende betraktning om kreativitet i et tredimensjonalt perspektiv	125
VEDLEGG	127
Intervjuguide	128
Litteraturliste	134
Artikler og publikasjoner.....	138
Statlige publikasjoner	141
Figurliste.....	142

INNLEDNING

Den kjente fysikeren Albert Einstein (1879 -1955) skal en gang ha uttalt:

"We can't solve problems by using the same kind of thinking we used when we created them".

I løpet av studiet *Kunnskaps- og innovasjonsledelses* har nettopp dette sitatet festet seg i vår bevissthet. Det har fulgt oss i tankene gjennom 8 paper, 2 eksamener, i våre profesjonelle og personlige relasjoner.

I hverdagen og i arbeidslivet blir vi noen ganger utfordret til å finne løsninger som ser ut til å ligge langt vekk fra vår mentale horisont. Vi fortsetter å prøve det vi tidligere har prøvd, bare med litt større intensitet eller med hjelp fra flere, men til liten nytte.

Gamle metoder og lærdom strekker ikke til og etter mye slit og irritasjon kan det hende vi ender opp i fortvilelsens hemmende apati. Av og til kommer noen med løsninger som ikke stemmer med tidligere kalkulerte prognoser, eller det markedsundersøkelser har anbefalt oss eller organisasjonen å satse på. Hvor kommer slike ideer fra, hvorfor oppstår de og hvem er de såkalt *creative* menneskene som er i stand til å bryte ut av organisasjonens spor og sette en ny standard som gir både produktet/tjenesten eller organisasjonens inspirasjon og styrke? Kan vi egentlig identifisere noen nøkkelementer som viser at kreativitet som fenomen og egenskap er tilgjengelig for alle, eller er kreativitet noe som er forbeholdt personer med helt spesielle og medfødte egenskaper? En besnærende tanke kan være at kreativiteten kommer flytende av seg selv når vi minst venter det. Det mest sannsynlige er nok at kreativitet i en praktisk og profesjonsrettet sammenheng avhenger av den enkeltes evne til å holde ut, stå på og prøve å løse problemer også gjennom motstand. Dette omtales oftest som persistens (Geir Kaufmann 2006). Enten man er pedagog, leder, kunstner, entreprenør eller praktiker, så vil evnen til å utvikle nye ideer være en av flere viktige forutsetninger for karrieremuligheter, personlig utvikling eller for ikke å snakke om en mer innholdsrik og mangfoldig hverdag.

I denne avhandlingen har vi rettet våre nysgjerrige øyne mot et case, og betraktet det som en arena for kreativitetens tilstedeværelse. Verken caset eller de tre deltakerne vi har intervjuet er valgt på grunn av at de befinner seg i noe en vanligvis kan oppfatte som et kreativt smørøye. Normalt skulle vi vendt våre øyne mot reklamebransjen, innovative arkitektkontor eller eksponerte skikkelser fra kunstverden. Vi ønsket å finne den kreativitet som kan gjenkjennes og kanskje dermed lettere *gjenskapes* hos de fleste organisasjoner, private så vel som offentlige. En politiker, en forsker og en politimann vil representere deltakernes stemmer i denne avhandlingen. Gjennom tre intervjuer med deltagere som på hver

sin måte hadde sentrale roller i og rundt vårt case har vi søkt etter stemmer som kan belyse noe gjenkjennbart om kreativitet som tema, fenomen og egenskap. Ved å trekke ut essensen fra våre deltageres stemmer og diskutere denne i lys av forskning og teori, ønsker vi å fokusere på kreativitet som hverdagsfenomen. Kan kreativitetens tilstedeværelse utvikle enkeltindividets organisatoriske bevissthet eller bidra til at organisasjoner åpner for det særegne i det universelle. Det som ikke bare tilfredsstiller vårt ønske om optimal kvalitet og konkurransedyktig effektivitet men også ivaretagelse av egenskaper som fremmer både individuell og kollektiv nyskaping.

Vi leter fremdeles etter de riktige ordene som kan beskrive om det vi søker etter kan konkretiseres, og hvorvidt vi gjennom denne avhandlingen vil være i stand til vurdere hvilken betydning kreativitet kan ha i en organisatorisk sammenheng. For å seksjonere temaet og skape en oversiktlig drøfting, deles drøftingskapittelet inn i tre subkategorier hvor deltagerens stemmer aktualiseres, etterfulgt av et subkapittel hvor teoriens stemmer drøftes i lys av deltagerens stemmer.

Sentralt i den tredelte inndelingen står det affektive, det emosjonelle og følelsesbaserte. Å betrakte hjernen som *følende* aktualiseres av Antonio Damasio (2003) når han ved å se tilbake på René Descartes og Baruch de Spinozas verker, sammenligner disse teser med egen hjerneforskning og gjør seg refleksjoner på hvordan følelser og emosjoner kan danne grunnlag for store menneskelige prestasjoner. Begrepene emosjoner og følelser vil i denne avhandlingen benyttes parallelt, men det er samtidig viktig å gjøre oppmerksom på at begge begrepene åpner for en pågående diskusjon hvor betydningen av det emosjonelle og det følelsesbaserte skilles ved å definere ulike forutsetninger og egenarter. Damasio beskriver en slik forskjell slik:

”Emosjoner utspiller seg i kroppens teater. Følelser utspiller seg i sinnets teater. Som vi skal se, er emosjoner og det store antallet beslektede reaksjoner som ligger til grunn for dem en del av den grunnleggende mekanismen for livsregulering; følelsene bidrar også, men på et høyere nivå. Emosjoner og beslektede fenomener danner grunnlaget for følelser”

Damasio 2004:29

Man kan altså betrakte emosjoner som en fysisk kroppslig reaksjon som igjen skaper følelsen, eller hevde at følelser er et resultat av emosjoner. Deltagerne vi har intervjuet skiller ikke mellom begrepene, men anvender dem som om de betød det samme. Derfor vil heller ikke vi skille distinkt mellom begrepene, men kategorisere dem som likeverdige affekter.

Vi ønsker å avdekke tanker som går *ut over* de kjente og etablerte organisasjonsmodellene, strategiene eller verktøyene som er publisert i utallige bøker - og som kanskje er kommersielt mer robust enn det empiri og teori kan borge for. Vi søker i stedet etter iboende egenskaper, evner og reaksjonsmønstre hos mennesker som kan styrke organisasjoner. Vi undres over om kreativitet kan defineres og aksepteres som styrke for organisasjoner, og om dette er en retning det er verdt å gå nærmere inn på. Kreativitet oppleves til tider som en myteomspunnet og medfødt egenskap som innehas av enestående individer. Begrepet er også nært knyttet til det estetiske praksisfeltet og anses gjerne som et fenomen sterkt knyttet til kunstfaglige disipliner. Dette mener vi er en innsnevring av begrepet, som igjen kan bidra til at kreativitet ikke utnyttes godt nok som en allerede tilgjengelig organisatorisk egenskap, representert ved enkeltindividene i organisasjonen. I denne avhandlingen vil vi altså se på organisatoriske aspekter ved kreativitet som fenomen og egenskap, uten å knytte den direkte til den estetiske dimensjonen. Estetikk kan ofte betraktes som noe idealisert og eksotisk, et overskuddsfenomen som i beste fall kan bidra til trendy markedsføring av en organisasjon eller et produkt. I vår søken etter kunnskap og erfaring som kan belyse kreativitet som tema, har vi ikke kunnet unnlate å la oss fascinere av teori utledet fra undersøkelser av hjernen. Hjernen innehar et komplekst nettverk av nevroner der all sentral informasjon, prosessuelle, instinktive, kognitive og emosjonelle handlings- og reaksjonsmønstre har sitt utspring. I vår hjerne, som i de fleste organisasjoner, finner vi effekter og elementer som kan virke som både inspiratorer og portvakter for den kreative tenkning. Vi ønsker å se nærmere på teorier hvor hjernen har blitt utforsket med biologiske, fysiske og filosofiske fortegn. Vi håper denne tilnærmingen kan bidra til økt forståelse for hjernens betydning for individets rolle i organisasjonen. Å bidra til oppskrifter eller endringsmetodikk som skal gi organisasjoner i nød en resept på suksess er for oss et mindre interessant mål. I arbeidet med avhandlingen har kreativitet som tema og fenomen avdekket flere spørsmål og nye tanker enn konkrete svar. Allikevel finner vi gjennom drøfting og sammenkobling av empiri og teori, muligheten for å bevisstgjøre hvilken energi, endring og effekt organisasjoner kan oppnå ved å være seg kreativitet bevisst.

Vi bygger denne undersøkelsen på deltakernes stemmer, vår tolkning og opplevelse av disse, samt teoretiske stemmer som har nådd oss via sentrale internasjonale undersøkelser og for oss, sentrale teoretiske verk. Kanskje vil referansene virke noe utradisjonelle, men nettopp en slik vinkling anser vi som nødvendig for å rette et presist, men nyansert fokus på det som ofte betraktes som utilnærmelig, vagt, sært eller urovekkende, det som er kreativt. Med rette blir

Einsteins sitat videreført ved at *vi ikke kan løse dagens problem med hjelp av de tankemodeller som skapte dem* (Øystein Rennemo 2006:39).

Økende konkurranse, skjerpede krav til utvikling og nye utfordringer setter stadig større krav til at organisasjoner må skape og iverksette nye strategier, bedre arbeidsmetoder og effektiv utnyttelse av kompetanse, personell og tid for å overleve. Det krever smidig og vedvarende dynamikk samt riktig bruk av ressurser. Investeringer i materielle og immaterielle ressurser i form av omorganiseringer, har hittil fremstått som løsningen for å styrke organisasjonen og derved gi bedre konkurransefortrinn. Fokus på kunnskapsbaserte ressurser blir stadig viktigere, og det man ofte refererer til som ferdighet, kompetanse, evne, læringspotensial eller kunnskap, ansees som organisasjonens utvidete og nye *kapital*. Sosiale egenskaper eller også omtalt som *sosial kapital*, handler om personlige relasjoner som er limet mellom medlemmer i en organisasjon, samt relasjoner som knytter medlemmene til andre eksterne ressurser.

I tillegg har organisasjonene behov for å utvikle strategier, systemer og strukturer som gjør dem i stand til å synliggjøre og løfte frem disse ressursene. Etter hvert som organisasjoners portfolio av ressurser og kunnskap blir mer kompleks, har et økende fokus på kreativitet for oss blitt innlysende. I utlysningstekster, stillingsbeskrivelser og virksomhetsplaner kan man se en tiltagende benyttelse av dette begrepet. Som en etter hvert tydelig trend opptrer begrepet kreativitet i flerspann med ord som idéutvikling, innovasjon, nytenking og nyskaping. Denne begrepsbruken utfordret og pirret oss siden vi er forskere men også relatert til vår profesjonelle erfaring fra det man tradisjonelt omtaler som kreative yrker. I det undersøkende og analytiske arbeidet med denne avhandlingen ble det derfor naturlig å være bevisst egne erfaringer fra reklamebransje, skapende kunst, estetisk så vel som antiestetisk praksis, siden disse erfaringene kunne påvirke flere faser i arbeidet med avhandlingen.

Av og til står organisasjoner fastlåst overfor mer eller mindre *umulige* oppgaver som de ikke er i stand til å løse gjennom tradisjonell tenking, til tross for at de har høyt kompetent personell som er øvet i å møte nettopp slike utfordringer. Motsatt vil det noen ganger fremkomme løsninger som er i stand til å snu situasjoner, endre paradigmer og gi ledere og ansatte handlingsrom til å flytte grenser for organisasjonen. Vi har undret oss over hvordan de uventede ideene ble unnfanget. Skjedde de på grunn av prosesser som implisitt lå hos kreative enkeltindivid, eller skyldtes dette eksplisitte strategier og modeller som ansatte hadde absorbert og implementert gjennom praksis, kurs og utdanning. For å lete etter sammenhenger og mulige svar på problemstillingen har vi derfor valgt å trekke en ledetråd fra innledning til

betraktninger om metodiske tilnærminger. Deretter ble deltagernes stemmer presentert som narrativer for til sist å veve disse inn i en sammenheng med teoriens stemmer og egne refleksjoner. En narrativ tilnærming til de ulike stemmene vil kunne oppleves som en flerstemthet med polyfone klanger som til slutt toner ut i oppsummerende kapittel hvor avhandlingens oxymorone perspektiver avsløres. Oppsummeringens hensikt er å samle empiri og teoretiske perspektiver sammen til et knippe retninger som kan gi relevant kunnskap om kreativitet som potensiell styrke i organisasjoner.

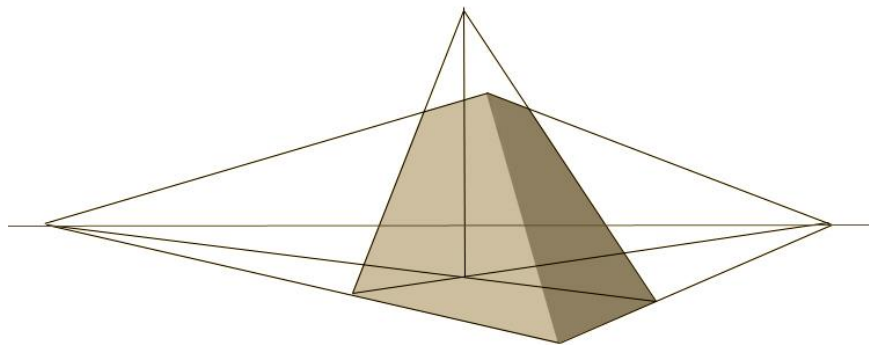
CASEBESKRIVELSE

Deltagerne - roller og kildeaktualitet

Med henblikk på denne oppgavens case; *Oppfølgingsteam* (i det videre omtalt som OT) hadde vi som mål å finne tre relevante deltagere som representerte ulike roller med ulike organisasjonsperspektiv og som var uavhengig av hverandre, dvs. ikke hadde noen form for sosiale eller private relasjoner seg i mellom. Øverst på ønskelisten vår hadde vi en justisminister, en forsker og en mellomleder fra politiet som utmerket seg med sitt engasjement i OT. Alle tre takket ja til å bistå og dermed fikk vi tilgang til deltagere med unik og nyansert kjennskap til OT.

Ut fra deltagerens sentrale posisjoner og roller i OT vurderte vi det slik at nettopp disse tre ville inneha den nødvendige formidlerkompetanse slik at de til sammen utgjorde det Michael Quinn Patton beskriver som *et rikt case* (Patton 2002). Deltakerne representerte viktige stemmer fra politikk, forskning, ledelse og praksisfeltet, og kunne i tillegg reflektere rundt avhandlingens tema forankret i en større referansepopulasjon via eget virke. En genuin mulighet for å kunne lytte til ulike stemmer og paradigmer, dele disse opp i ulike tema og sette de sammen til en empirisk helhet, før vi gikk videre etter teoretisk kunnskap og etablerte en polyfoniske ramme. Et velegnet lingvistisk og teoretisk grunnlag for analysearbeidet kunne på den måten etableres. I dette kapittelet går vi nærmere inn på deltagerens rolle i prosjektet og hvordan de gjennom disse rollene er relevante kilder for videre analyse.

Triangulerings-, eller et trepunktsperspektiv innen tegnefaget kalles også for dybdeperspektivet.



Figur 2 Leth-Olsen/Skog

Ved å samordne flere perspektiv får en et bilde som ligger tett opp til det vi kan persipere gjennom øynene. Dette eksemplifiseres ved at en gjenskaper på papir det øyet umiddelbart registrerer, det vil si at vi persiperer ved at hjernen omskaper todimensjonale beskrivelser og

kobler dette sammen med vår forståelse for og erfaring av opplevd romlighet. De tre deltageres stemmer kan derfor betraktes som ulike bestanddeler i et trepunktperspektiv, som igjen lar oss få et dypere innblikk i OT og problemstillingen.

Politikeren

OT fikk sin tilblivelse under statsråd Odd Einar Dørums periode i Justisdepartementet. Det var under Knut Storbergets ministerperiode at erfaringene fra prosjektet ble etablert som grunnlag for lovendringsforslag ved Odelstingsproposisjon 135 L. Å sluttbehandle odelstingsproposisjonen ble noe av det siste Storberget gjorde før sin avgang i november 2011. Å synliggjøre bestillerperspektivet gjennom empiri ble for oss et naturlig valg, men hvorvidt dette perspektivet skulle avspeiles med bidrag fra Dørum eller Storberget ble et nytt valg som måtte tas. I vår vurdering av Dørum og Storberget som deltagere la vi vekt på å få tilgang på den ferskeste informasjonen og etablerte derved en dialog med Storberget som har fulgt prosjektet tett i årene fra 2005 til 2011. Som forskere tildeler vi Storberget en rolle hvor han kan kobles til OT ut fra sin posisjon som politiker i en sentral lederposisjon. Som statsråd og ansvarlig bestiller av prosjektet blir også Storberget en avgjørende maktfaktor ved at han sterkt kan påvirke rammene for bestillingen, samt godkjenne eller underkjenne prosjektresultatene. En annen åpenbar faktor forskeren må ta stilling til er Storbergets ambisjoner for prosjektet. Etter sin avgang som justisminister, uttalte Storberget i et NRK-intervju at OT var noe han var svært stolt av, og det han ville trekke frem som det viktigste han hadde innført gjennom sin periode i justisdepartementet.

I intervjuet fremstår han som emosjonelt og faglig engasjert, nesten lidenskapelig, noe som selvsagt farger den empiri vi ekstraherer i etterkant. En slik ambisjon og sterkt engasjement ville kunnet korrumpere og true datagrunnlagets validitet dersom vår problemstilling var rettet mot en evaluering av selve caset, hvilket den *ikke* er. Derimot benytter vi case og data fra intervjuene for å lete etter faktorer som aktualiserer kreativitet i en organisatorisk kontekst.

Forskeren

OT som forsøksmodell og prosjekt ble gjennomført fra 2006 - 2009. I tillegg ble OT etter endt treårsperiode evaluert i rapporten: *Prosessevaluering av det treårige prosjektet:*

Oppfølgingsteam for unge lovbrytere av Øyvind Kvello og Christian Wendelborg (2009).

Kvello var prosjektleder for evalueringsrapporten. Kvello ble derfor tildelt neste rolle som deltager på grunnlag av hans utenforstående perspektiv på selve prosjektet. Som forsker kjenner Kvello OT godt etter å ha evaluert alle de fire regionale prosjektene. Hans kritiske og undersøkende blikk på det faglige, organisasjonelle og tematiske ser vi på som et verdifullt

supplement til empirien vi kan få fra politikerne og praktikerne. Spesielt med tanke på at avhandlingen problematiserer et tema som ikke har blitt viet systematisk oppmerksomhet eller vært del av bestillingen i prosjektet. Vi anser det også som ytterst relevant at Kvello har lang erfaring fra tilliggende praksisfelt (første og andrelinje- barnevern, skole, pedagogisk psykologisk tjeneste) og derved kjenner til flere av de tjenesteområdene som har vært delaktig i å utvikle prosjektmodellen OT.

Utøveren

Som tredje perspektiv ønsket vi å involvere en deltager som hadde direkte og praktisk erfaring som prosjektmedarbeider i OT. Valget falt på Jan Erik Haugdal som hadde en sentral rolle som operativ deltaker i OT gjennom hele prosjektperioden fra oppstart til avslutning. I OT hadde Haugdal direkte oppfølgingsansvar overfor unge lovbrøyttere, samt tilrettelegging og gjennomføring av stormøter. Gjennom 25 års erfaring i politiet og som leder av politiets forebyggende gruppe var Haugdal ansvarlig for å bringe ungdom inn i prosjektet, men også for å følge dem opp gjennom individuelle avtaleperioder. Han var pådriver for det praktiske og faglige utviklingsarbeidet i prosjektet og bidro i informasjonsmøter og ved strategiske innsalg til beslutningstakere. Han bisto prosjektlederen med foredrag for samtlige politiske partier, Justis- og politidepartementet, Barne- og familiedepartementet samt lovutvalgene som senere skulle fremme proposisjon 135 L. Haugdal har gjennom aktiv deltagelse i OT gjort seg erfaringer knyttet til kreativitet, oppfinnsomhet og pågåenhet gjennom motstand og utprøving av nye metoder. I tillegg ble Haugdals rolle som mellomleder interessant, siden han på den måten kunne reflektere rundt kreativitet og affektivitet og samtidig ha et nyansert syn på organisasjonens ulike nivåer.

Narrativens kilde - presentasjon av case

I dette kapitlet vil det gis en grundig presentasjon av det treårige prosjektet Oppfølgingsteam som er det grunnleggende caset i denne avhandlingen. Ordet case har sitt utspring i det latinske ordet casus som henviser til et enkeltstående, definerte og avgrensede objekt. Objekt kan som begrep virke noe begrensende hvilket gjør at vi tenker oss muligheten av å bruke andre begreper som forhold eller størrelser. Et forhold eller en størrelse kan også avgrenses i tid og rom. Om vi bruker ordet objekt, kan objektet avgrenses og defineres som et individ, et prosjekt, en hendelse eller et produkt. I forskningslitteraturen beskrives ofte casestudier som en interessert, deltagende og fokusert tilnærming til forskningsfeltet. Ofte kan case observeres eller følges tett gjennom et feltstudie hvor forskeren kan etablere en

tilstedeværelse eller nærhet til caset over tid. Her finner en også en av hovedutfordringene ved valg av case siden ulike omfang og avgrensinger fordrer ulike grep ved tilnærming og analyse av empirien.

En generell overføringsverdi og mulighet for å gi empirianalysen relevans innefor en bredere organisatorisk sammenheng er noe vi søker å etablere ved hjelp av et tydelig, reelt, dokumentert og avgrenset case. Vi mener at de tre analysekapitlene med hovedtema kreativitet, kunnskap og ledelse, bør kunne være av interesse også i organisasjoner, bedrifter, prosjekter, i offentlig eller privat sektor. Nettopp fordi disse temaene henger tett sammen med egenskaper vi tenker alle mennesker kan utvikle i større eller mindre grad, gitt de rette forutsetninger. Her beveger vi oss mot en avgjørelse som fordrer at det tas stilling til hvilken type, eller retning av casestudie vi bør arbeide ut i fra. Kjell-Åge Gotvassli legger vekt på tre ulike retninger: *Etnometodologi*, *Grounded Theory* og *Analytisk Generalisasjon* (Gotvassli 1999:19-21). Som tidligere nevnt i metodekapitlets innledning vil denne avhandlingen baseres på Grounded Theory som utgangspunkt for metodisk tilnærming og valg av verktøy. Allikevel ser vi at det også i valg av verktøy og tilnærming kan være fordelaktig å være åpen for de muligheter som finnes ved å vurdere en sammenkobling av flere tilnærminger. Problemstillingen skal være styrende for metodevalg, men våre erfaringer har vist at kompleksiteten i empiri og teori kan føre til at andre metodiske tilnærminger tvinger seg fram. Valg av metodisk tilnærming med følgende verktøy vil nødvendigvis måtte påvirkes av empiriens kvaliteter, problemstillingens utforming og forskerens ontologi. Ofte kan en slik tilnærming stokkes om, eller en vekselvirkning mellom utgangspunktene legges til grunn med problemstillingen som det styrende utgangspunkt.

Et tilbakeblikk...

Den sjettede desember 2011 sitter man i Stortinget og er vitne til at en ny lov som bryter med tradisjonell tenkning om begrepet *straff* blir vedtatt. Unge lovbrøyttere skal ikke lengre settes i fengsel og være passive mottakere av straff men ansvarliggjøres ved å ta grep om eget liv, møte fornærmede i den aktuelle straffesaken og tilby tjenester som kan bidra til å rette opp skadene som er påført gjennom den kriminelle handlingen. Fengsel og fysisk kontroll skal erstattes av sosial kontroll gjennom delaktighet, samt utvikling gjennom tett veiledning og oppfølging. Dette kan betegnes som et paradigmeskifte for norsk strafferettspraksis.

”Når vi vet hvordan kriminalitet kan ramme mennesker - og vi har terrorangrepene fra 22. juli bak oss - er det viktigere enn noen gang å fokusere på den jobben som gjøres for å forebygge kriminalitet og dempe konflikter. Det er mye snakk om PST og helikopter ved dette statsbudsjettet, men det er viktig å ikke miste vidsynet - det som bidrar til at færre ungdommer gjør kriminelle handlinger.”

Justisminister Knut Storberget, 6. Oktober 2011

Det hele startet med en bestilling fra den norske regjering gjennom handlingsplanen *Sammen mot barne- og ungdomskriminalitet* (2005-2008). En prosjektbestilling der målet ble satt til ny reaksjonsform rettet mot ungdom mellom 15 og 18 år som utførte gjentatt eller alvorlig kriminalitet. Over en tidsperiode som omfattet to regjeringer samt forpliktende deltagelse fra seks departement ble det utarbeidet en handlingsplan. Det er spesielt at to påfølgende justisministre, Odd Einar Dørum og Knut Storberget, ga prosjektet høy prioritet som del av justisdepartementets arbeid. Fire kommuner ble utpekt som prosjektkommuner i bestillingen: Oslo, Stavanger, Kristiansand og Trondheim.

Den sentrale samfunnsutfordringen var åpenbar: De aktuelle ungdommene responderte generelt negativt på tilgjengelige straffereaksjoner. Antall straffereaksjoner for ungdom under 18 år steg i perioden 1997-2003 med 39 %, og for de som ble idømt ubetinget fengsel var tilbakefallsraten til ny straff på hele 74 %.

Målet ble derfor å skape en alternativ straffemodell som ivaretok et godt tverrfaglig samarbeid, særlig på individuelt oppfølgingsnivå. Ordet *skape* blir her fremtredende i og med at en ikke hadde et egnet system å bygge videre på. Å skape noe helt nytt fordrer kreative evner eller tilrettelegging for kreativ praksis. Dette betinget et tett operasjonelt og faglig men også kulturelt samarbeid mellom fagmiljø og etater som ikke tidligere hadde delt ansvar, personell eller mandat på likeverdig grunnlag.

For at målet skulle kunne realiseres måtte tradisjonell erfaringsutveksling mellom ulike etater utvikles til noe nytt, men ingen hadde oppskriften, veikartet eller kjente målet. Bestillingen skisserte to mulige utgangspunkt for de involverte kommunene. Dette var svært korte tekster uten konkrete føringer. I seg selv var dette banebrytende i og med at statlige bestillinger til kommunene gjerne er omfattende, detaljerte og består av klare målsetninger. Med andre ord lå veien åpen for å utforme og teste uprøvde løsninger for samarbeid, forebygging og straffereaksjoner.

I prosessevalueringen av oppfølgingsteam (Kvelling & Wendelborg 2009) blir den åpne bestillingen fra Justisdepartementet problematisert. Bestillingen brøt derved ved en mer tradisjonell og byråkratisk bestillingstradisjon ved at målformulering, arbeidsmetodikk og

samarbeidsformer måtte defineres og utvikles av bestillingens mottagere. Denne åpenheten ble av flere involverte opplevd som usikker og frustrerende, noe som fremkommer av empirien i avhandlingen. Til tross for usikkerhet og skepsis ble utfordringen eksplorert og ivarettatt av Trondheim kommune som i tillegg involverte aktører som konfliktråd, grunnskole, barnevern, politi, påtalemyndighet og domstol.

Caset i denne oppgaven er avgrenset ytterligere til Trondheimsregionens treårige realisering av regjeringens bestilling. Det er i den sammenheng viktig å understreke at caset i seg selv ikke er gjenstand for utarbeidelse av den sentrale empirien men danner den felles plattformen hvor de tre deltagerne vi intervjuer har sentrale roller som i sin tur gjør dem interessante i lys av fag, posisjon, erfaring og førstehånds kjennskap til caset. Deltagernes fortellinger har slik en felles referanseramme som ytterligere defineres av de felles tematiske spørsmålsstillinger i intervjuet.

I Trondheim fikk bestillingsoppdraget en hovedforankring i konfliktrådet, med kommunen (skole, barnevern), politi, påtalemyndighet og domstol som gjensidig ansvarlige parter for å svare ut bestillingen. I Trondheim ble regjeringens 2. modellalternativ valgt som utgangspunkt for det videre arbeidet:

”Oppfølgingsteam – modell II

Konfliktrådet mekler i saker der en eller flere personer har påført andre skade, tap eller annen krenkelse. 22 statlige konfliktråd dekker hele landet.

Forsøkene med oppfølgingsteam innenfor konfliktrådene utvider dagens ordning til også å omfatte koordinering av individrettet oppfølging av unge lovbrøyttere utover de saker som overføres til konfliktrådene som et ledd i en straffesak. Alle som er berørt av en kriminell handling kan delta i en prosess hvor de i samarbeid og i fellesskap kan bestemme hvordan man skal håndtere ettervirkningene av lovbruddet og dets konsekvenser for fremtiden. Mekling kan også gjennomføres med barn under 15 år som frivillig tiltak. I modellen forankres koordinatoren i konfliktrådet”

Justis- og politidepartementet. Sammen mot barne- og ungdomskriminalitet 2005 - 2008

Modellen som ble utarbeidet i Trondheim lot gjerningspersonene samtykke frivillig til en alternativ straffereaksjon kalt *Oppfølgingsteam for unge lovbrøyttere*. Ungdommene som valgte å tre inn i prosjektet forpliktet seg til å møte fornærmede i det aktuelle saksforholdet i et stormøte, der lokalsamfunn, politi, barnevern, skole og konfliktråd deltok. Lovbrøyttere og fornærmede fikk direkte innvirkning på hvem de ønsket å ha med seg som støtte- og ressurspersoner. Sammensetningen i et stormøte varierte alt etter omfang og alvorlighetsgrad for hvert lovbrudd, samt hvilke parter som hadde en naturlig tilknytning til sak, offer eller

gjerningsperson. Gjerningspersonene fikk gjennom en avtale med oppfølgingsteamet, samt deltakelse i stormøte, en unik sjanse til å ta et konstruktivt og gjenopprettende oppgjør med eget lovbrudd ved å tilby fornærmede noe som kunne rette opp skadene som ble forvoldt som følge av lovbruddet. I tillegg forpliktet ungdommene seg til en skreddersydd avtale med involverte etater, med varighet fra seks til atten måneder. I løpet av en treårig prosjektperiode inngikk over 100 unge lovbrøyttere avtale med oppfølgingsteam og ved gjennomgang av statistikk fra politiets analyseavdeling ble det dokumentert en tilbakefallsrate på under 10% ved prosjektets slutt. I tillegg hadde samtlige ungdommer (ca 95%) som fikk anledning til å møte fornærmede i stormøte, innfridd avtaler på gjenoppretting av skader som følge av den kriminelle handlingen. Prosjektet fikk stor publisitet i media gjennom riksdekkende TV-kanaler, internett, sosiale medier og aviser, en rekke foredragsbestillinger og oppmerksomhet gjennom deltakelse i Kronprinsparets Fond.

NTNU samfunnsforskning fulgte prosjektet i tre år (2006-2009) gjennom en følgeevaluering utført av førsteamanuensis Øyvind Kvello og stipendiat Christian Wendelborg. Konklusjonen i forskningsrapporten var at prosjektet *Oppfølgingsteam for unge lovbrøyttere* maktet å fange opp en høyrisikogruppe som ellers falt utenfor etablerte hjelpetjenester. Rapporten dokumenterte en høy gjennomføringsgrad i antall unge lovbrøyttere de arbeidet med, begrenset tilbakefall blant deltakerne, få vilkårsbrudd og samtidig klare indikasjoner på bedret psykisk helse hos de involverte (både gjerningsperson og offer) i prosjektperioden.

16. oktober 2008 kom utredningen NOU 2008:15 - *Barn og straff* (Norges offentlige Utredninger 2008:15) som fremmet endringer i straffeloven og foreslo en egen reaksjon for unge lovbrøyttere kalt ungdomsstormøte. Modellen ble anbefalt forankret i konfliktrådet etter samme modell som prosjektet i Trondheim.

24. juni 2011 kom Stortingsproposisjon 135 L (Proposisjon til Stortinget - forslag til lovvedtak) med tilråding fra Justis- og politidepartementet. Proposisjonen ble godkjent i statsråd samme dag av regjeringen Stoltenberg II.

En lovendring vil kunne gi store konsekvenser for organisasjoners måte å jobbe på. Radikale endringer som bryter med etablerte mønstre, tenking og rutiner kan medføre et paradigmeskifte for ansattes personlige, faglig overbyggende og systemiske tenking. I dette tilfellet er utgangspunktet en lovendring som fører til en ny straffeart i strafferetten, et felt der det svært sjelden blir gjort endringer.

Rettsvesenet er en viktig del av vårt demokrati og innehar en høy grad av legitimitet når viktige beslutninger skal tas for samfunn og enkeltindivid, men det representerer også noe

av vårt mest konservative system og har siden den *Alminnelige Borgelige Straffelov*¹ ble innført i 1902 vært utsatt for lite forandring i struktur og prinsipiell tenkning. Ansatte er utdannet til og formet ut fra en regelstyrt kultur der de må dokumentere konkrete hjemler for egen argumentasjon. Dette er en kultur med et eksplisitt språklig uttrykk og retorikk definert ut fra gjeldende lovsamlinger. Initiativ til endring fra utsiden blir ofte avvist med henvisninger til lovverket, siden utviklingspotensialet helst bør initieres i form av internt utviklede praksiser. Dvs. fra domsstolsadministrasjonen og egne fagmiljø. Dette siste er selvsagt gjenkjennbart i mange andre organisasjoner, og er kanskje et mer allmennmenneskelig trekk som igjen utgjorde noe av motstanden som kom til syne ved gjennomføring og utprøving av OT i Trondheim.

Konteksten som vi har beskrevet her kan virke rigid med liten åpenhet for endring, i motsetning til markedsavhengige virksomheter, for eksempel reklame og design der åpenhet for nytenkning og kreativitet er spesielt høyt verdsatt for å skape nye produkt og salgsvennlige løsninger. Når regjeringen i 2005 bestilte et produkt som skulle medføre løsninger som innebar endringer i tenkning og praksis hos påtalemyndighet, politi, barnevern og konfliktråd var det for de involverte lett å bli desillusjonert og rette fokus mot forhold som begrenser nytenkning og kreative løsninger.

De tre deltagerne vi har intervjuet sto tidligere sentralt i utviklingen av OT som strafferettslig prosjekt, deretter modell og til sist vedtatt straffeart. Informasjon og refleksjoner fra de tre deltakerne, og de empiriske funn de bidrar med, kan gi nye perspektiver på utfordringer organisasjoner står ovenfor. OT viser en prosessuell og utprøvende tilnærming til en måloppnåelse som fordrer at medarbeiderne må skape noe nytt ved hjelp av kreativitet. Kreativitet har i OT vist seg å være en evne eller egenskap som gjennom motstand tydelig viser at forholdsvis store endringer kan forekomme, både individuelt og kollektivt. I problemstilling og analyse er vi interessert i å avdekke hva som kan ha vært de viktigste driverne bak de kreative endringsprosessene i OT. Hva gjorde at de involverte systemene og prosjektdeltagerne åpnet for å tenke annerledes? Hvordan kunne de kreative ideene slippe gjennom det berømte nåløyet, i hierarkiske og konservative kulturer? Hvordan kunne ideer testes og realiseres i et tverrfaglige systemer preget av en manglende delingskultur? For å stille det forskningsrettede blikk inn mot presise undersøkelsesområder ble problemstillingen avgrenset til temaene kreativitet, kunnskap og ledelse. Temaene ble innsnevret og gjort tydelig ved å sammenholde de tre deltagerne refleksjoner. Disse tre temaer er ikke i seg selv

¹ Lovdata - <http://www.lovdata.no/all/hl-19020522-010.html>

presise og smale, snarere tvert i mot. En tematisk avgrensning leder oss som forskere inn på områder hvor det er mulig å finstille de teoretiske stemmene inn mot deltageres stemmer og sette disse opp mot egne analyser. Med andre ord kan en forestille seg at vi som forskere leter etter spor og retninger som kan føre oss mot en avklaring av problemstillingen med underliggende forskerspørsmål.



Figur 3 Leth-Olsen/Skog

TEMA OG PROBLEMSTILLING

Kreativitet - det skapende, utilnærmelige, flyktige og undefinerbare

Denne masteravhandlingen vil berøre begreper og problemområder som er omfattende og komplekse. Det kreative og skapende oppleves av mange som utilnærmelige og diffuse ord som vanskelig kan inkorporeres som en del av organisasjonens meningsbærende begrepsapparat. I løpet av mange år som praktikere i offentlige organisasjoner samt som selvstendig skapende og utøvende kunstnere har vi ofte blitt forundret over de mange romantiske og opphøyde fortolkninger kolleger og venner har av kreativitet som evne eller kreative mennesker og yrkesgrupper. Spesielt har vi etterlyst en tydeligere beskrivelse av forskjellen mellom skapende og utøvende kunst, når kunst trekkes frem som begrep. Ordet kunst som begrep har relativt tvetydig plass i det skandinaviske språk. Selve ordet stammer fra tysk språk, som igjen er avledet av det greske *techne*. Opprinnelig ga begrepet en beskrivelse av det å kunne. Det språklige opphav er ikke det viktigste, men derimot den filosofiske diskusjonen om kunstbegrepets meningsbærende innhold og definisjon.

Diskusjonen er fortsatt høyst aktuell ved at antikkens filosofer ikke skilte *mellan konstverkens estetiska kvaliteter och deras intellektuella, moraliska, religiösa eller praktiska funktion eller innehåll* (Paul Oscar Kristeller 1996). Kunstbegrepet ble gjennom middelalderen preget av forståelse for at kunst omfattet ferdigheter i en vid sammenheng, både praktiske håndverk og rent estetiske verk. Kristeller påpeker hvordan motstridende oppfatninger av hvilke disipliner kunstbegrepet skulle omfatte, samt uklarheter omkring relasjonen mellom kunst og skjønnhet var vedvarende gjennom renessansen. Denne diskursen er høyst levende også i dag (Eva Mathilde Rem-Hansen 2008:20). Ordet kunst var altså ikke alene forbeholdt estetisk praksis eller spesielle egenskaper som fantasi og skaperevne. Vi velger å definere kunst som praksis i to hovedsaklige retninger: Den utøvende og den skapende. Den skapende kunstutøvelsen eller praksisen tenker vi knyttes til det kreative i og med at det som skapes er primært nytt, ukjent, usett og at det ikke har vært kjent tidligere. Motsatt knytter vi utøvende kunst til det innovative, ved at en utøvende kunstner i store trekk tolker eller gjengir noe som allerede er skapt. Slike grunnleggende perspektiver kan bidra til at en blir mer bevisst hvorvidt en organisasjon har behov for kreativitet eller innovasjon. Vi skiller altså disse to begrepene ved å nyansere dem som henholdsvis nyskapende (skape en helt ny idé) og utviklende (utvikle en idé som allerede eksisterer). Kunst må heller ikke forveksles med det engelske *art* som også henviser til et bredt spekter av ferdigheter. Fornorskningen av det engelske *art* har gitt oss fellesbenevnelsen *arts*, som igjen kan kategoriseres til en praksis hvor det underholdende

element står i sentrum. I organisasjonsteorien finner en eksempler på at begrepene kunst og artist ikke definerer eller tydeliggjør kreativitetens rolle. En etter hvert ofte anvendt eksemplifisering er jazzmusikerens kunstneriske praksis hvor regler, standardreportoar og fortolkning utgjør en vesentlig del av kunstpraksisen (Eirik Irgens og Grete Wennes 2011) (Karl- Erik Sveiby 1992). Følger en vårt resonnement er derved jazzmusikeren oftest en innovatør ved at han forbedrer eller endrer et på forhånd komponert eller dokumentert musikkstykke. Improvisasjonen begrenses derved til innovasjon fremfor en skapende prosess hvor kreativitet er en grunnleggende forutsetning. Verken det skapende eller utøvende har noe klart eierskap til kreativitet, men vi mener at det allikevel er viktig å skille mellom det skapende og det utøvende selv om begge retninger fordrer kreativitet.

Det florerer av utsagn som fremstiller kunstnere eller kreative individer som labile, eksentriske, introverte, osv. Dette finner vi eksempler på både i empiri og teori.

”Alle kan komme på en eller annen løsning, alle har vi på en måte slike ferdigheter [] men disse som er litt sånn Petter Smart generelt, de er ofte av en slik legning - og de vil jo – de stopper jo ikke å produsere løsninger, selv om du flytter dem til en annen bedrift eller annen avdeling. De må neste holdes fast, akkurat som den figuren i Ivo Caprino. De har så sterke drifter på å fly at hvis du glemmer å holde de så drar de. Og de drar uansett – de her kaster seg ofte på det ene prosjektet etter det andre. Så du kan si at – har du først den der kreativiteten så har du ofte gjerne energien ”

Forskeren

Liknende beskrivelser berører begrepsbruk som er lett gjenkjennelige, men igjen kommer en manglende avklaring av ordet *kunstner* inn som en forstyrrende faktor. Når Kaufmann viser til amerikansk forskning hvor personlighetstrekk som aggressivitet, selvtillit og prestasjonsorientering nevnes, gjøres dette uten å skille mellom utøvende og skapende kunstnere (Kaufmann 2006). En annen viktig kontekstuell ulikhet mellom skapende og utøvende kunstnere er nettopp tilhørigheten til det kollektive eller det organisatoriske. Store deler av de vi kan benevne som skapende kunstnere arbeider selvstendig og uten tilknytning til et større ansvarlig, faglig og økonomisk fellesskap. I seg selv gir dette varierende grad av økonomisk trygghet, hvilket i sin tur vil kunne påvirke kunstnerens opplevelse av risiko i praksis eller idéskaping. For å prøve å si det veldig enkelt kan en forestille seg at kunst er et menneskelig *produkt*, mens kreativitet er en menneskelig *evne*.

Vi hevder at det er svært avgjørende for en organisasjon å ha kunnskap og bevissthet rundt begrepene utøvende og skapende aktivitet. Dette fordi en i rekrutteringsøyemed må vite i hvilken retning en organisasjon skal styrke sin evne til kreativ praksis. Det er svært sjeldent

at organisasjoner eller bedrifter skaper ideer som fører til produksjon av noe helt nytt som verden tidligere ikke har sett. Et eksempel på dette er Apples lansering av det grafiske grensesnittet (GUI - graphical user interface) i datamaskinen Apple Lisa og den elektroniske markøren i form av en mus. Dette arbeidet har ofte blitt betraktet som en nyvinning hvor Apple har blitt tiltrodd skaperrollen, men i realiteten ble det grafiske grensesnittet utviklet ved Xerox PARC, hvor Apples nå avdøde toppsjef Steve Jobs, observerte, vurderte og bestemte seg for å utvikle ideen videre (Malcolm Gladwell 2011).

Vi har undret oss over kolleger som bastant hevdet at de overhodet ikke var kreative, selv om vi observerte at de i profesjonelle sammenhenger var svært løsningsorienterte, bidro med uventede og uforutsette løsninger, samt avslørte sterke og uventede emosjonelle reaksjoner som ledet til nyskaping og kreativitet. En generell ensidig oppfatning synes å være at kreativitet som egenskap er noe som kun finnes blant individer med spesielle kunstneriske evner som estetiske musikalske eller liknende ferdigheter. Utover dette kan det óg virke som om kreativitet forutsettes å være noe godt, noe som ikke fører til ondskap etter ubehag. Det er lett å ane at begrepet kreativitet ikke er enkelt og entydig, men komplekst og sammensatt. Innen billedkunst og filmkunst har diskursen mellom estetikk og antiestetikk vært betydelig siden 1960-tallet. Michael Haneckes *Funny Games* og Damien Hirsts *Golden Calf*, er internasjonalt kjente eksempler på en antiestetisk praksis som også utfordrer innholdsrammene for kreativitet som egenskap, ressurs eller så vel trussel (Asbjørn Grønstad 2012). Slike kunstrelaterte referanser hjelper oss også til å forstå at kreativitet ikke kan sidestilles med estetikk. Caset i denne oppgaven vakte vår interesse nettopp fordi en ved hjelp av kontroversielle, utradisjonelle og provoserende løsninger lyktes med å etablere en prosjektmodell som ga oppsiktsvekkende resultat. Løsningene ble sågar oppfattet som truende og sterkt frustrerende for enkelte deltagere i OT. Det ble derfor åpenbart for oss at noen hadde grepet muligheten til å la kreative evner og personlig legning få være en sentral drivkraft i dette prosjektet. *Forskeren* går i intervjuene så langt som å beskrive slike individuelle egenskaper som nettopp en legning, som for å forsterke betydningen av det å inneha en egenskap.

Oppstart av nye prosjekt kan være et egnet virkemiddel for endringsprosesser, utprøving av nye arbeidsmetoder eller utvikling av ny kunnskap i en organisasjon. Et prosjekt har ofte som formål å gi nye løsninger organisasjonen trenger for å utvikle seg og for å kunne møte nye utfordringer. Åpne og fleksible prosjektbestillinger kan stimulere til kreativ praksis og bevissthet blant deltakerne med langt større potensial enn det som er normen i et etablert og rutinebasert arbeidsmiljø.

Begrepet prosjekt kan også gi en placeboeffekt som utløser økt engasjement og deltakelse fra de involverte gjennom opplevd behov for å skape nødvendig endring. Etablerte normer kan brytes, fastgrodde paradigmer kan utfordres og organisasjonen kan gå fra en kollektiv inkarnert bevissthet mot realisering av nye og kreative ideer. Utfordringen kjennes når endringsprosessen skal utføres i et konservativt og tradisjonelt system som består av etablert ekspertise med tilhørende posisjoner, godt innarbeida rutiner, vedtatt kunnskap og praksisfellesskap. Endringsprosessen kan også møte tradisjonelle faggrenser mellom flere avgrensede organisasjonsceller eller avdelinger, der praksis og de faglige paradigmene roterer i parallelle univers.

Begrepene *nytenking* og *kreativitet* benyttes ofte for å beskrive viktige egenskaper eller ressurser som fremmer slike prosesser, men sjelden blir selve begrepet *kreativitet* tilstrekkelig aktualisert og definert. Heller ikke hvilke konnotasjoner, forventninger og emosjoner som dukker opp til overflaten når kreativitet innføres som ønsket virkemiddel i organisasjonsutviklingen. Spørsmålene er mange, fordommer og individuelle oppfatninger likeså. Ved å ta utgangspunkt i avhandlingens case, samt deltageres fortellinger, ønsker vi å belyse kreativitet som fenomen, hvordan ideer oppstår, hvem som er i stand til å skape ideer, samt hvordan en organisasjon kan øke bevisstheten om, eller ivareta kreativitet som energi og egenskap.

Denne avhandlingen er utarbeidet med henblikk på organisasjoner som ønsker å legge til rette for en kreativitetspraksis som utfordrer ansatte og ledere ved å akseptere utradisjonelle og utfordrende måter å være kreativ på. Vår intensjon er ikke å produsere forskningsresultater som kan anvendes instrumentelt som løsningskoder for organisasjoner, men bidra til aktualisering av mulighetene som ligger i en utvidet kunnskap om kreativitet som ressurs og aktivum. Da spesielt med tanke på organisasjoner som er bygget rundt et produkt, en kunde eller et eksplisitt mål. Nettopp slike organisasjoner må erkjenne betydningen av å ta hensyn til at mål ikke kan betraktes som statiske, men innse at målgrupper, kunder eller produkt endrer karakter og er i bevegelse. Dette er jo helt naturlig i og med at også samfunnet rundt organisasjonen er i endring, hvilket tvinger organisasjoner til å forholde seg til en slik utvikling. Dersom en organisasjon skal tilpasse seg slike bevegelige mål må det også etableres forståelse for hvorfor målet er i bevegelse. Organisasjonen må også være i stand til å utnytte energi ved å ha kunnskap om ansattes visjoner, følelser og emosjoner (*affektivitet*). I en organisasjon med hundrevis eller tusenvis ansatte vil kunnskap om den enkeltes styrker og svakheter stå i fare for å bli et uoppnåelig ideal. Organisasjonen fremstilles altså her i et generelt lys, hvilket fordrer en tilpassing i hvert enkelt

organisasjonstilfelle for å utdype hva som kan legges i det å kjenne de ansattes kvaliteter. I denne avhandlingen rettes bruken av begrepet organisasjon mot avhandlingens OT, selv om OT var et prosjekt. Prosjektet ble bygget opp som en tidsbegrenset organisasjon, med roller og funksjoner fordelt på prosjektdeltagerne. OT ble i svært stor grad bygget opp med blikk mot utenforstående bevegelige mål, der målgruppen gjennom kontakt med politi og strafferett ble definert som individer hvis mål var fra- og unnvikelse fra samfunnets etablerte sosiale og kulturelle normer.

De fleste organisasjoner eller bedrifter opplever i dag krav om omstillingsevne og nyskaping for å bedre nå organisasjonens mål, samt posisjonere seg strategisk i forhold til sine konkurrenter. Et virkemiddel for å sette i gang ny tankevirksomhet og forbedre organisasjonens produkt kan være å igangsette et prosjekt. Et prosjekt kan ses på som et instrumentelt verktøy for å løse konkrete utfordringer innenfor en gitt tidsramme. Målet kan være å skape en konkret endring for organisasjonen, slik at utfordringene løses på permanent basis. Dermed vil alle de impliserte parter i et prosjekt kunne ha ulike roller som *endringsagenter*. Bestillingen i prosjektet kan være svært konkret og detaljert, med tett kontroll og overvåking, eller det kan gis friere rammer der utøverne gis ansvar og tillit til å finne originale løsninger som kan endre paradigmer og praktisk utførelse til det bedre. I sistnevnte eksempel må bestiller ta høyde for at prosjektet eller endringsprosessen lever sitt eget liv, og at utfallet ikke kan beskrives på forhånd. Ergo må både ledelse og endringsagenter ta høyde for at prosjektet endrer seg underveis og at løsningene kan bli ganske annerledes enn hva man i utgangspunktet hadde tenkt seg, gitt at det innenfor prosjektet også gis rom for å komme med nye impulser, ivareta nye ideer, forsøke å prøve ut og effektivere forslag som fører prosjektet inn i retning og dynamisk bevegelse.

Caset ligger fast som et fundament for denne masteravhandlingen, hvor deltagernes stemmer filtrert gjennom forskernes ører sorteres og utfordres gjennom en konstruert dialog med teoriens stemmer. Som forfattere av denne avhandlingen er vi begge opptatt av idéutvikling, endring og spesielt *kreativitet* som fenomen eller personlig egenskap. Gjennom ett gruppeintervju og tre dybdeintervju vil vi se på hvordan et treårig prosjekt, initiert av politi- og justisdepartementet, gjennom kreativ praksis kunne manøvrere seg gjennom formaliserte forvaltningsparadigmer, møte hindringer i lovverk og regelverk, men allikevel skape et oppsiktsvekkende resultat.

Vi har undret oss over om prosjektet OT kunne ha gått enda lengre i å utfordre etablerte paradigmer gjennom å vist større kreativitet. Hva betyr kunnskap, affektivitet, ledelse og motivasjon i forhold til kreative tilnærminger og hvordan innviker disse forholdene

hverandre? Kan en sammenligne disse funn med private bedrifter der kreativitet er virksomhetens hovedessens og rammene normalt er langt mindre avgrenset enn i et statlig byråkratisk system? Hva så med kriminalitet og kreativitet, hvor mennesker virkelig strekker seg etter mål og beveger seg i en kontekst uten formelle rammer, og der målet helliger middelet?

Spørsmålene var en periode mange og pekte i mange retninger. Vi valgte å snevre inn hovedtema til forholdet mellom affektivitet og kreativitet i en organisatorisk kontekst. Siden det organisatoriske er praksisområdet vi retter oss mot i kunnskapssøkingen, ble det naturlig å bringe inn ledelse og kunnskap som en utvidet og spisset del av problemstillingen. Denne prosessen førte oss frem til en problemstilling som formuleres slik:

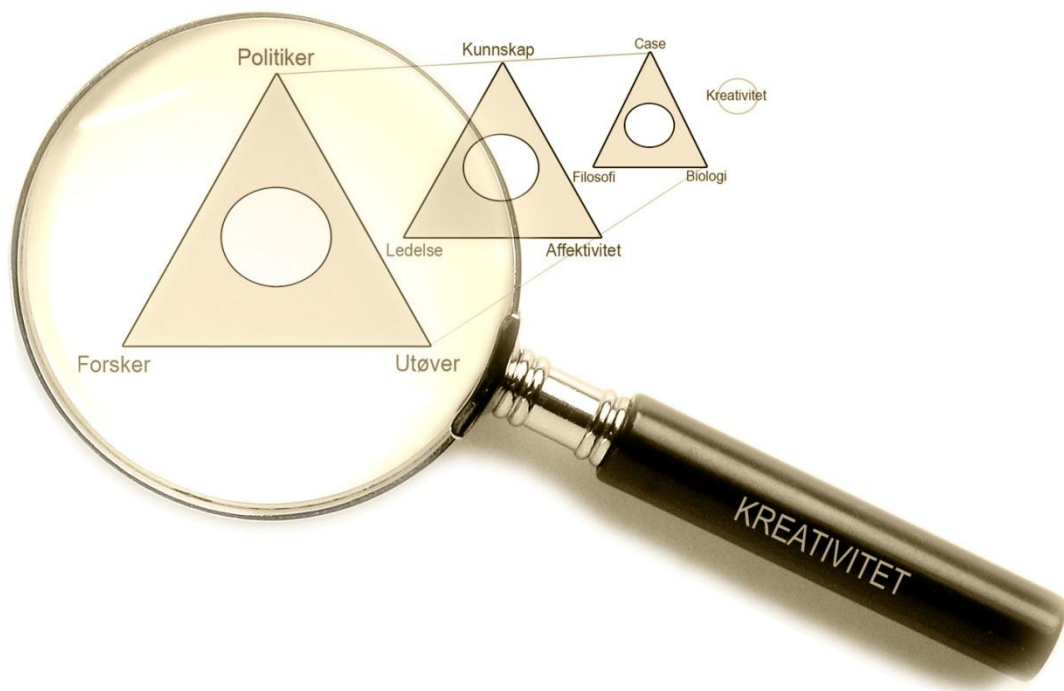
Hvordan kan et tredimensjonalt perspektiv på det kreative gi mulighet for nyskaping sett i lys av OT?

Problemstillingen er ikke strengt avgrenset og søker å avdekke erfaringer og teoretisk innsikt som kan legges til grunn ved utviklingsarbeid i andre organisasjoner. I tillegg vil spørsmålsstillingen ved sin åpenhet kunne gi oss som forskere nye innfallsvinkler til kobling av teori og empiri. For å konkretisere og avgrense problemstillingens ytre ramme har vi valgt å formulere 3 underliggende problemstillinger eller forskerspørsmål:

- 1. *forholdet mellom det kreative og det affektive***
- 2. *forholdet mellom det kreative og ledelse***
- 3. *forholdet mellom det kreative og kunnskap***

Denne avhandlingens formål er å identifisere erfaringer som gjør det mulig å forstå kreativitetens rolle i caset, først og fremst med utgangspunkt i handlinger og valg som utløste det særegne i prosjektet, og som gjorde at prosjektet fikk utnyttet de ansattes potensial. Det vil derfor ikke gjøres forsøk på å måle grad av kreativitet eller etablere tydelige definisjoner på begrepene affektivitet og kreativitet isolert sett. Det vil heller ikke være mulig å anvende avhandlingen som et instrumentelt verktøy som i sin tur kan instruere eller avsløre hvordan man som organisasjon skal nyttiggjøre seg kreativitet som et konkurransefortrinn. Allikevel er det en aldri så liten ambisjon at avhandlingen kan reise relevante spørsmål som ved videre aktiv utprøving kan utløse organisasjoners eventuelle uutnyttede kreative potensial. Hva vi kommer frem til er avhengig av våre deltakers stemmer, men også vår teoretiske tilnærming, vår analyse av deltakernes fortellinger, valg av metode eller planmessige fremgangsmåte. Det finnes ikke én planmessig fremgangsmåte som passer for alle forskningsspørsmål. Fremgangsmåten må korrespondere med vår problemstilling,

kompetanse, kunnskap, motivasjon og interesse. Avhandlingens drøftinger må ses på som en polyfonisk flerstemthet mellom deltakernes, teoriens og vår egen stemme. Vi har tatt utgangspunkt i tre deltakere, og innser at for noen kan dette fremstå som *smalt* i forhold til å kunne trekke valide slutninger som har potensial for videreutvikling. Disse tre deltagerne bærer derimot med seg flere stemmer, analyser og paradigmer gjennom årelang erfaring som ledere og utviklere. Gjennom sine posisjoner, roller og sin utøvende praksis knyttet til caset i denne avhandlingen, vil de kunne belyse og løfte frem anvendelig og troverdig empiri. Dette vil vi komme nærmere inn på i de tre kapitlene med utgangstittel *deltakernes stemmer*. Ingen beskrivelse er så ren og objektiv at det ikke ligger et snev av subjektivitet i den, nettopp derfor blir deltagerens, teoriens og forskerens stemme i samklang et viktig redskap for å trekke ut relevant viten om problemstillingen (Fossaskåret, Fugelstad og Aase 2006:73). Det vil si at også forskerens erfaring, kunnskap og ontologiske preferanser eller forskerens forutforståelse vil kunne *fornemmes* i tekst, drøfting og oppsummering.



Figur 4 Leth-Olsen/Skog

METODEPERSPEKTIVER

Metodisk tilnærming til problemstillingen

Polariserte perspektiv på metode som verktøy for å analysere empiri kan raskt bli overfladisk og konfliktskapende. I arbeidet med denne masteren har fokuset vært rettet mot metodiske tilnærminger som på en hensiktsmessig måte kan hjelpe oss som forskere til å strukturere, analysere og tolke empirien vi samler slik at problemstillingen kan belyses fra flere sider, og bidra til differensierte og nyanserte blikk av empirien. I tillegg har vi hatt som mål å etablere empiri som gjennom drøfting kan bidra til en tydelig innsirkling av tema og problemstilling. Å låse seg fast i den ene eller andre siden kan føre til at en overser kvaliteter i empirien som i sin tur kan føre til et snevrere grunnlag for drøfting og teoretiske koblinger. Uavhengig av metodisk rammeverk og tilnærming til en problemstilling eller tema, vil ikke dette valget bare påvirke undersøkelsesresultatet, men gi vel så mye kunnskap om forskerens ontologiske ståsted, verdenssyn og teoretisk faglig forankring.

Intervjuet som arena for samtale gir også oss som forskere et bilde av deltagerens livsverden. Begrepet livsverden kjenner vi fra Edmund Husserl, som lanserte dette fenomenologiske begrepet for å muliggjøre et mer nyansert syn på den konkrete verden hver og en av oss lever i. Husserl var også opptatt av det å montere en idé inn en metodisk og fenomenologisk kontekst (Husserl 1983). For å illustrere dette tok han i bruk det greske begrepet *epoché* og aktualiserte det som et redskap for å *montere* (bracketing) ideer slik at de kunne bli gjenstand for nødvendig metodisk tvil. Begrepet *epoché* henspiller og på problematikken knyttet til å la metoden forme det vitenskapelige resultatet. En kan derfor forestille seg at *bracketing* av en idé, også er en type objektifisering. Dette er noe vi søker å være bevisst på ved å drøfte empiri og egne narrativer gjennom en teoretisk analyse som trekker veksler på det naturvitenskapelige (nevrovitenskap) så vel som hermeneutiske (filosofi).

Selve hovedtema *kreativitet* er på mange måter abstrakt ved at det ikke kan sees, høres eller oppleves taktilt. En objektifisering eller illusjonen av en objektifisering kan skapes ved å relatere begrepet til teori. En slik teoretisk tilnærming påvirker også utfallet av de metodiske valgene, ved at en trekker tangerende linjer mellom det positivistiske og det hermeneutiske. Derved etableres to særegne dimensjoner som fremkommer både ved valg av metode og teoretisk drøfting. Hermeneutikk som fortolkningsmetode eller tilnærming avviser gjerne en fullstendig objektivitet og lar det subjektive spille en vesentlig rolle. Forskeren har ved analyse av enhver empiri en forutforståelse for den problemstilling, tese eller tematikk det

forskes på. Forskerens evne til å tolke empiri vil alltid være subjektivt påvirket alt etter erfaring, kunnskap og teoriforankring. Likeså vil deltagerens individuelle personlighet kunne spille inn på utforming av empiri. Den kvalitative analysen veksler hele tiden mellom detaljer og helhet (Dag Ingvar Jacobsen 2005:185) hvilket identifiserer den som en prosess. Dette kan i tillegg påvirkes av den kulturelle, faglige og verdibaserte konteksten for eksempel et intervjuobjekt står i. Positivismen som fortolkningsmetode legger til grunn at sosiale systemer er underlagt faste lover på linje med f.eks. fysikk, matematikk, eller de fagene vi tradisjonelt kjenner som realfag. Hermeneutikken vil i motsetning til en undersøkelse i et positivistisk lys ta utgangspunkt i at et case kan betraktes som et objektivt system hvor informasjonsinnsamlingen danner grunnlag for objektiv empiri, slik at en objektiv analyse kan utarbeides. I forhold til denne avhandlingen vurderes målet om fullstendig og uhildet objektivitet som nærmest uopnåelig. Nettopp fordi empiri og analyse påvirkes av flere forhold enn det forskeren selv kan styre ved hjelp av forskningsdesign (det være seg case, intervjuobjekter eller andre uforutsette forhold forskeren ikke kan kontrollere) vil metode, ontologi og epistemologi som isolerte begreper alene ikke kunne gi en tilstrekkelig oversikt over situasjonen. Forskeren avhenger derfor av å kunne manøvrere mellom disipliner, samt velge ut og sortere, og sette sammen begreper og verktøy i sin metodiske tilnærming. Sett i lys av det ovennevnte kan en da definere forskerspørsmål ut ifra en flerperspektiv virkelighetsanskuelse eller ontologi.

Avhandlingens metodetilnærming heller derved mer i retning av Grounded Theory (GT), der betydningen av datainnsamling poengteres som nødvendig for å sikre dokumenterbar representativitet og generalitet. Tradisjonelt sett regnes denne metodiske tilnærmingen å tilhøre det kvalitative feltet, men kan og benyttes som kvantitativ tilnærming. Nøytrale observasjoner og tilgjengelig empiri skal være førende for forskningsarbeidet, ikke tidligere teorier eller påstander (Gotvassli 1999). Et viktig kjennetegn ved GT er at forskningsarbeidet gjerne tar utgangspunkt i data og empiri for deretter å utarbeide en relevant problemstilling. Videre kan innsamling av data skje ved hjelp av ulike verktøy utviklet for datainnsamling, eksemplifisert ved casestudier, intervjuer, narrativer, metastudier eller spørreskjema. Parallelle sammenkoblinger mellom induktiv og deduktiv tenkning, teoriutvikling og verifisering får en avgjørende rolle. Målet for denne retningen er gjerne å utvikle ny teori som forankres i valide data. GT som metodisk tilnærming har derfor stått sentralt i det praktiske og analytiske arbeidet med denne avhandlingen som baseres på et case, utdypes med intervjuer som i sin tur legger grunnlaget for narrative tolkninger av empiri. Kravet om generell validitet må derfor avvikes noe, siden problemstillingen er formulert som

åpen og eksplorerende. Den Analytiske generalisasjon integrerer tenkning fra Grounded Theory og kobler denne sammen med utvidet dataanalyse og undersøkelsesdesign, hvor en f.eks. kan se flere parallelle case i lys av ulike teser eller spørsmålsstillinger. Dette innebærer at forskeren må forsøke å skaffe seg innsikt i det feltet som studeres ved hjelp av tolkning hvor aktøren(es) fokus ansees som signifikant. I og med at denne retningen forholder seg til både teori og funn i et empirisk felt/område, etableres det et handlingsrom hvor forskeren kan veksle mellom utforsking av data (intervjuer, observasjoner relatert til caset), teoretisk fordykning, lete etter mønstre i datagrunnlaget og utfyllende tolkning av observerte mønstre. Modellen kombinerer altså et induktivt og et deduktivt forskerperspektiv. I denne avhandlingen inngår en evalueringsrapport for OT, ved at rapporten er utarbeidet av en av deltagerne i intervjuerien. Dette var også et bevisst valg helt fra avhandlingens planleggingsfase hvor en vurderte verdien av rapportens innhold som essensielt for å belyse selve caset også fra et utenforstående synspunkt. Rapporter, deltagernes stemme fra intervju og vår analyse blir derfor koblet sammen, og bidrar til en flerstemmighet inn i oppgavens drøfting og oppsummering. Nettopp denne modellens mulighet til stadig å veksle mellom flere utgangspunkt, gjør at vi finner det interessant å arbeide også med retningen Grounded Theory. Å analysere empiri som omhandler kreativitet og livsvilkår kan gi oss som undersøkere et større prosessliknende handlingsrom. Muligheten av å utforske empiri, relatere til teori, lete etter mønstre i datagrunnlaget, samt fylle ut mønstre ved hjelp av egen tolkning, vil til sammen etablere en tilnærmet valid og generell empiri. Dette betyr også at en flersidig analyse av empiri, hvor empirien betraktes både i et popperiansk og et fenomenologisk perspektiv forstås som inkompatibel. I et popperiansk perspektiv vil empirien kunne brukes som redskap for å bekrefte eller falsifisere empirien (Karl Popper 2004). I et fenomenologisk perspektiv vil derimot empirien fremstå med en unik egenverdi. Denne siste måten å benytte empiri på er gjennomgående for denne avhandlingen ved at empirien i seg selv anerkjennes som reell og virkelig. Videre lar vi empirien fungere som et oversiktskart som viser vei mot teori og forskning som kan belyse problemstillingen uavhengig av teoriens epistemologiske og ontologiske utgangspunkt. Med et slikt syn på forståelse av avhandlingens empiri, vil empirien åpne for teoretiske analyser som i sin tur stammer fra både den positivistiske og hermeneutiske forskningstradisjon. Utforskingen av problemstillingen vil avhenge av en teoretiske fleksibilitet hvor forskerens valg blir avgjørende for resultatet. Alvesson M. og Sköldberg K. tydeliggjør dette ved å tenke at:

”det inte finns några självklara, enkla eller odiskutabla regler eller procedurer och att centrala inslag blir forskarens omdöme, intuition, förmåga att se och peka på något samt beaktande av en mer eller mindre uttalad dialog med undersökningsobjektet, med aspekter av sig själv, vilka ej är förskansade bakom en forskarposition”

Alvesson og Sköldbberg 1994

I stedet for å forutsette at ulike teoretiske tradisjoner fører til polarisert og destruktiv motstand i drøftingen tar vi et aktivt valg som forskere og definerer den polariserte forskjelligheten som komplementære og konstruktive kontraster. Det er allment kjent at om en myser med øynene vil kontraster oppfattes bedre enn mellomliggende nyanser. I overført betydning kan også teori sees og forstås klarere om en med sitt *indre og kognitive* blick myser og fokuserer på de fremtredende teoretiske kontrastene. Kontrastene vil kunne benyttes som gjensidig styrkende mellom teoriperspektivene. Fra fargelæren er rødt og grønt en av de skarpeste kontrastene, som står rett ovenfor hverandre i fargesirkler, så og si uavhengig av fargesystem (Tom Teigen 1994). Samtidig utfyller de hverandre ved at de tilfører sirkelen balanse og gjør den komplett. Det er slik vi har valgt teoretiske retninger som kan gi oss mulighet til å utvikle ny kunnskap, teori eller erfaring. Problemstillingen er åpen og gir ikke grunnlag for empiri som skal bekrefte eller avkrefte teori. Likedan vil heller ikke teori kunne avkrefte eller bekrefte en tenkt sannhetsgehalt i empirien. En liknende refleksjon rettet mot mulighetene som ligger i et flerperspektivelig utgangspunkt trekkes opp av Shaun Gallagher i hans artikkel *Hermeneutics and the cognitive Sciences*. Gallagher poengterer forskningens funksjon som lærings- eller kunnskapsskapende. Gallaghers artikkel kan få oss til å tenke muligheten av å objektifisere den hermeneutiske sirkel, hvilket gjør at en heller kan lete etter likheter mellom de forskjellige metodiske tilnæringsperspektiv, fremfor å la seg hemme av ulikheter (Gallagher 2004). Med andre ord problematiserer Gallagher muligheten av å tilnærme seg all empiri som objekter, hvilket igjen retter vår oppmerksomhet over til fenomenologisk filosofi hvor en retter blikket eller bevisstheten mot det som kan betegnes som et objekt. Heidegger utfordret blant annet det etablerte skillet i tradisjonell filosofi mellom objektet og subjektet (Martin Heidegger 1967) (Jean Paul Sartre 1993). Objektet ble tradisjonelt forstått som noe eksisterende i kraft av egenskaper, mens subjektet ble forstått som eksisterende i kraft av en erfaring. Vår tilnærming til empiri, deretter teori, har lagt til grunn både den erfaring og de egenskaper deltagerne kan reflektere over og formidle under intervjuene. Den umiddelbare likheten mellom det subjektive eller objektive, kan derfor tilkjennegis og aksepteres ved at all empiri prosesseres og persiperes, uavhengig om den er abstrakt, casebasert eller objektifisert og konkret.

”At least one important aspect of learning about objects involves our ability to refer them to the right contexts; another involves our ability to classify them as belonging to certain types”

Gallagher 2004

Det narrative i det kvalitative

Denne avhandlingens forskningsdesign tar ikke en klassisk polarisert stilling til enten et kvalitativt (induktivt) eller et kvantitativt (deduktivt) perspektiv. Som forskere er vi opptatt av å se hvilke muligheter som avdekkes ved å søke etter verktøy og tilnærminger som befinner seg i rommet mellom de to hovedretningene. Vi forutsetter at en interaktiv tilstedeværelse mellom det deduktive og det induktive åpner for nye bilder av hovedtemaet kreativitet. For ikke å miste fotfeste eller pendle vilkårløst mellom perspektiver, tilnærminger og verktøy har vi valgt å holde fast ved det narrative. Fortellingene og historiene, som kan avdekkes ved å lytte til deltagerne, diskutere empiri og drøfte teori, blir avhandlingens bærende element.

Å definere et narrativ eller en fortelling er en vanskelig oppgave. Narrativene i denne avhandlingen er tolkninger eller våre konstruerte formidlinger av samtalene med deltakerne. Narrativene kan altså forstås som kulturelle stillas (Sigrun Gudmundsdottir 2011:55) hvor essensen av deltagerens refleksjoner knyttes sammen med vår tolkning og bruk av empiri og teori. Den narrative fremstillingens natur er for mennesket naturlig og nødvendig for å kunne formidle ting som har skjedd. Den *er der*, like naturlig som livet. Den narrative fremstilling kan oversettes uten grunnleggende skade, på en måte som et stramt oppsatt lyrisk dikt eller en filosofisk diskurs ikke kan. Den franske litteraturkritiker og filosof Roland Barthes sier den narrative fremstillingen oppstår et sted mellom vår opplevelse av verden og våre bestrebelser på å beskrive den opplevelsen ved språkets hjelp, og en ”setter uopphørlig mening i stedet for en direkte kopi av hendelsene som gjengis”. Han mener at mangel på narrativ evne eller forkastelse av den narrative fremstilling vitner om mangel på – eller forkastelse av mening i seg selv (Hyden White 2003:78-83). Barthes tanker om narrativer og fortellergenren preger også i dag både film, litteratur og kunst. Han utarbeidet teser om fortellingens bestående av koder, slik som blant annet hermeneutiske koder, hvor fortellingens elementer utformes av forfatteren slik at leseren ønsker å høre mer. Fortellingens mysterier må deretter åpenbares for leseren, alternativt kan hele historien oppleves som provoserende (Roland Barthes og Lionel Duisit 1975). Begrepene konnotasjon, assosiasjon og denotasjon knyttes tett mot det narrative siden vi ved å konnotere oppfatter eller leser en fortelling ut fra et felles kulturelt og språklig grunnlag. Assosiasjonene er individuelle og fortolkningen kan derved avvike fra konnoterte

fortellinger. Det denotative kan forenklet relateres til et kvantitativt metodisk paradigme. En denotativ beskrivelse sier at krakken er rød, bygget av furu og gir nøytrale beskrivelser av mål som høyde, bredde, vekt osv. Intet sies om at krakken er varm rød, ser komfortabel eller ubehagelig ut (Fossaskåret et al 2006). Det konnotative og assosiative vil altså være krefter som påvirker vår tolkning av deltageres refleksjoner, som i sin tur vil påvirkes av sine konnotasjoner og assosiasjoner.

Filosofen Georg W. F. Hegel skrev i sin innledning til *Forestillinger om historiefilosofi*, at i vårt språk forener begrepet *historie* den objektive og den subjektive siden. Vi kan ved å lytte til Hegel anta at historiefortellinger har oppstått samtidig med de historiske handlinger og hendelser, knyttet til menneskelig kommunikativ utvikling. Det er et indre, vitalt prinsipp som både den subjektive og objektive siden har til felles, og som lar oss forstå dem som synkrone verdier (White 2003:73-83). Basert på forutstående presentasjon av metodiske tilnærminger, berører arbeidet med denne avhandlingen flere metodiske verktøy og tilnærminger. Hovedsakelig vil Grounded Theory kunne defineres som den ytre rammen datainnsamling, utarbeiding av empiri og analyse omfattes av.

Gjennom intervjuer har tre deltagere bidratt med svar, som i denne sammenheng formidles som beskrivelser eller narrativer. Intervjuet betraktes derved som en relevant kontekst for en narrativ undersøkelse. Narrativ undersøkelse som metode baseres på språklige (muntlige og tegnbaserte) tradisjoner, er og blitt gjort kjent gjennom forskning innen film- og kulturanalyse (Jacobsen 2005).

I de aller fleste kulturer har fortellinger og eventyr bidratt til å overføre kunnskap, tradisjoner og verdier mellom mennesker, samt mellom generasjoner. Fortellingen som meningsskapende kulturbærer er i enkelte kulturer så verdsatt at fortellingens kunst rendyrkes og ivaretas av eksperter med stor integritet og status i samfunnet. Fra nordisk kulturhistorie kjenner vi begreper som skald eller sjaman og fra de vest- afrikanske land griot. Grioter og sjamaner er gode eksempler på videreformidlere og tolkere av identitetsbærende historier som former og utvikler kulturelle og samfunnsmessige verdier ved å basere seg på hovedsakelig muntlige fremstillinger.

I en moderne og samtidig kontekst gjenkjennes det narrative ved et sterkt fokus på dokumentasjonskrav, biblioteksamlinger, litteraturutgivelser og liknende. Samtidig utfordres menneskets evne til filtrering av narrativer ved et stadig økende mangfold av kommunikasjonskanaler hvor ulike genre av fortellinger spres. I forskningssammenheng utvikles ofte narrativer gjennom et samarbeid eller samhandling mellom forsker og deltager. Narrativene etablerer og muliggjør tilgang til deltakerens virkelighet gjennom deres egne

formidlede historier. En kan bruke begrepet konstruerte historier, ved å hevde at historiene utvikles på grunnlag av fortellerens verdigrunnlag, kunnskap, erfaring eller stemningsleie. Ved analyse av datamaterialet i denne avhandlingen søkte vi først etter fellestrekk slik at vi kunne finne samklang i deltakernes fortellinger som igjen kunne lede til en utdypning av problemstillingen.

I boka *Sentrale aspekter ved kvalitativ forskning* (2011:96) fremhever forfatterne Ragnheidur Karlsdottir og Torill Moen at vårt viktigste intellektuelle verktøy som forskere er sammenligning. Vi ønsket derfor å se etter fellestrekk, regelmessigheter og gjentakelser i datamaterialet. Disse dataene plasserte vi så i tre kategorier som oppfølgende og avgrensende fokusområder. Disse tre kategoriene utgjør derved den delen av forskningsdesignet som kan omtales som utfyllende forskningsspørsmål. For leseren gjør dette seg gjeldende ved begrepene kreativitet, kunnskap og ledelse, som har blitt *ekstrahert*, sortert og uthevet fra de transkriberte datasettene. Ved å samle og sortere disse blir begrepene løsrevet fra den opprinnelige konkrete situasjonen som de oppsto i, og kan dermed også få en betydning utover avhandlingens eget domene. Konsekvensen av at tekstutdragene nå fremstår som selvstendige, er at de kan få en annen betydning enn det deltakerne kanskje hadde forestilt seg. I dette ligger det muligheter både for deltagerne og oss å kunne få innblikk i ny kunnskap gjennom retrospektiv lesning. I arbeidet med avhandlingen har deltagerne ikke fått se utkast underveis som et member-check eller supplerende bidrag (Yanov D. og Schwartz- Sea P. 2006). Deltagerne får altså ingen ny mulighet til å utdype eller endre utsagnene, hvilket fordrer et kontinuerlig fokus på de opprinnelige utsagn. For oss har det vært et bevisst valg å forholde oss til de opprinnelige utsagnene og derved ivareta det genuine og opprinnelige samt se dette i lys av utvalgt teori. Denne teksten kan bli fortolket på flere måter, og det er her forsker og leser kommer inn med sine individuelle referanser og skaper sin egen historie og sine egne ulike forståelser av teksten (Karlsdottir 2011:97).

Å utvikle egne bilder ut fra en formidlet historie eller tekst er noe vi alle har erfart. Eksempelvis blir dette tydelig når en roman omsettes til manuskript for deretter å bli til en film. Om tre av filmens seere har lest romanen, vil alle tre ha utviklet svært ulike bilder av romankarakterene ved lesning, for deretter å ha tre ulike oppfatninger av hvorvidt regissøren har lyktes med å gjenskape romanen som film. Ingen av de tre vil ha det riktige bildet, men vårt standpunkt som forskere er at flere beskrivelser av samme bildet er verdt å lytte til. På den måte oppnås en flerstemthet som bidrar til å utvikle en kompleks og utfyllende empiri. Konseptet flerstemthet har blitt kritisert og det har vært hevdet at dette kan være en form for skjult positivisme (polyphonic realism), hvor en leter etter konkrete og statiske data fremfor

lytte til den unike egenarten ved hver enkelt deltagers utsagn (Barbara Czarniawska 1999). Vi har i denne prosessen bevisst holdt de teoretiske stemmene tilbake og avventet med å drøfte empiri i et teoretisk lys inntil en egen tolkning av fortellernes narrativer ble endelig utarbeidet. Hva fortalte deltagerne og hva hørte og forstod vi? Først etter at deres historier, nyanser og vår første analyse var foretatt ble relevant teori vurdert. Videre ble en dualitet og tosidighet i teoriens stemme prioritert, slik at teorien både kunne underbygge og stille spørsmål ved foreløpige funn. I denne sammenheng ble det naturlig å ta hensyn til affektivitet og emosjoner, da dette gjennomsyret deltakernes fortellinger. Det ble like viktig å se bak det deltagerne sa for å nyansere og utdype meningsinnholdet. Disse fortolkninger er viktige, siden de gjennom dialogen mellom intervjuer og deltager kan gi en utvidet meningskonstruksjon. Menneskene er i og for seg utilgjengelige for hverandre, siden vi ikke kan lese hverandres tanker, hvilket tillegger samtalen og kommunikasjon en ufravikelig betydning (Håvard Åsvoll 2008).

Affektivitet, emosjoner og følelseperspektivet førte oss deretter inn på hjernens betydning for mennesket som responsivt og kognitivt vesen. Deltagernes fortellinger er sammensatte og berører ulike tidsepoker og erfaringer. Disse forankres i deltakernes persepsjon, kulturelle normer, følelser og opplevelser. Deres subjektive fremstilling trekker ikke nødvendigvis i en negativ retning, men gir oss som forskere den eneste muligheten for å hente ut relevant informasjon. Heidegger fremhever det å ta et begrunnet utvalg som forskerens fremste mulighet for å sile ut den viktigste og mest relevante informasjonen (Umber Bin Ibad 2005). Til sammen gir deltakernes tre stemmer oss et bilde nærmest fremstilt som et trepunktsperspektiv. Oppdagelsen av trepunktsperspektivet (dybdeperspektivet) gjorde kunstnere i stand til å fremstille bilder som ga en illusjon tredimensjonal romfølelse i en billedflate. I de tre dimensjonene deltakernes stemmer utgjør ligger vår mulighet til å identifisere og skape en hel mening som kan lede til svar på problemstillingen.

Å benytte ulike teoretiske perspektiver for på den måten å underbygge empirien, kan føre til en annerledes og ny teoretisk utvikling, og derved ny kunnskap.

“En teoretisk fleksibilitet som ideal kan også legge til rette for at tildekkede, uventede og uoppgagede empiriske fenomener ivaretas gjennom å hvile på forskjellige teoretiske rammer”

Åsvoll 2008:18

Vi må være oppmerksomme på at deltakernes stemmer springer ut fra casets kollektive plattform, basert på hvordan de opplevde det å være en del av prosessen som det felles case

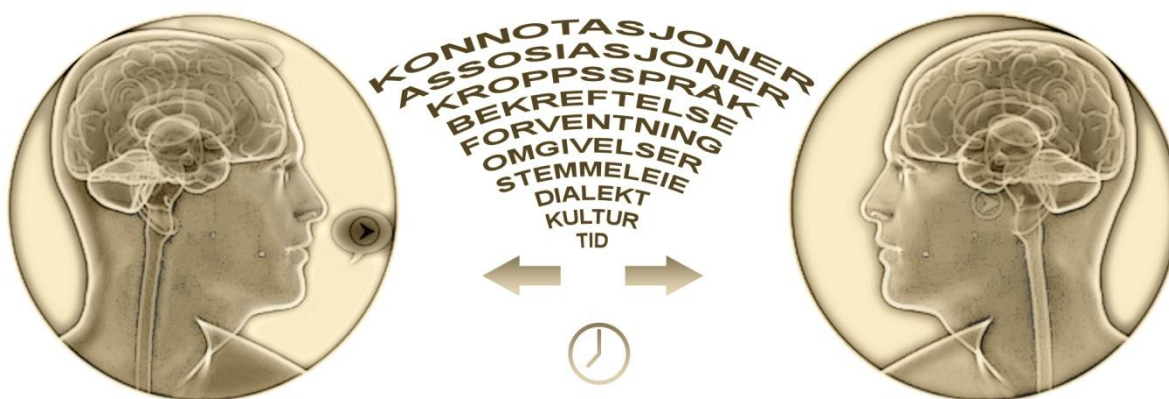
omhandler. Gjenskapelse og rekonstruksjon av deltakernes stemme vil aldri kunne defineres eller beskrives objektivt, da det er forskernes beholdning av kunnskap og erfaring som skal fremstille deltakernes rekonstruering av elementer fra vårt case. I og med at det foreligger en konnotativ tolkning kan generaliserbar verdi etableres. En slik tanke følger den platoniske epistemologi, ved at en knytter hverdagslivet til den teoretiske og idébaserte verden og ikke i motsatt rekkefølge (Åsvoll 2008). Deltagernes utsagn frem mot utarbeidet empiri og narrativer kan blant annet beskrives ved å vise til etablerte kommunikasjonsmodeller hvor budskapet utsettes for ulike filtreringer og faser. Claude Elwood Shannons modell for kommunikasjon fra 1948 er i så fall fortsatt høyst aktuell (Shannon 1948:2). Shannon var matematiker og godt forankret i et positivistisk kunnskapssyn, men utarbeidet allikevel en kommunikasjonsmodell hvor man klart kan se et narrativt slektskap hvor en fortelling eller et utsagn på sin reise fra avgiver til mottaker påvirkes av filtre ingen av de to er fullstendig herre over.

I arbeidet med intervjuene ble det klart at modellen kan bygges ut og differensieres ved at flere punkt, eller at ulike filter for støy og signaler legges inn. Modellen er generell og kan derfor benyttes uavhengig av ramme for samtale eller kommunikasjon. Denne modellen kan altså benyttes likestilt for både en telefonsamtale og en samtale ansikt til ansikt, men denne type kommunikasjonsmodell utfordres også ved at det settes spørsmålstegn ved hvorvidt hjernen i det hele tatt må sende signaler gjennom filter for å oppfatte informasjon.

”I dag har forskere stort sett forlatt disse filterteoriene. Det er heller ikke mange som tror at hjernens evne til å bearbeide informasjon er den egentlige begrensingen. Tvert i mot er det grunn til å tro at hjernen har kapasitet til å bearbeide henimot ubegrensede mengder informasjon på en gang. Like fullt kan vi bare være oppmerksomme på en ting om gangen. Hvorfor det? Begrensningene sitter delvis i selve sanseorganene og i hvordan informasjonen blir overført til ulike områder i hjerne”

Frode Thuen 1999:40

Ved utvalg av data fra deltagernes transkriberte intervju, har vi som forskere betinget at det vil være varierte og dynamiske filtre mellom deltagernes stemmer og vår oppfattelse som påvirker meningsinnholdet. Filtringen er tosidig, hvilket betyr at avsender kan justere sitt budskap ved å respondere på mottagers reaksjoner. Eksempel på typer filtre et budskap påvirkes av, illustrerer vi som vist i figur nr 5:



Figur 5 Leth-Olsen/Skog

Det vil alltid være fragmenter av samsvar mellom det levde liv og fortellingen, siden *enkelte* fakta og utsagn vil fremtre som viktigere enn andre i analysen som fører frem til konklusjon (Karlsdottir 2011:99). Det forskningsmessige målet er en tilnærming som kan gi en indikasjon, en pragmatisk fremstilling som kan kombinere analytisk og intuitiv forståelse.

Man kan se kunnskapen som en genererende kraft som er i stand til å skape nye potensialer og utviklingsrom. Det handler om å gripe nøkkeldimensjoner som man har *tatt for gitt* uavhengig av oppfatninger og eksisterende antakelser (Gareth Morgan 2004:434).

Det fortellende intervju

Intervjuet er det konkrete verktøyet som bidrar til utvikling av empiri i denne avhandlingen. Spørsmålsstillingen er designet med mål om å legge til rette for en semistrukturert samtale hvor deltagerne får godt med rom for å utvikle refleksjoner og betraktninger som igjen åpner for variasjon og spennvidde. Som tidligere nevnt vil en intervjusituasjon også kunne betraktes som en kommunikasjonsmodell. Om vi går et skritt videre og tilpasser og utvider Shannons kommunikasjonsmodell, kan den i lys av et intervju omfatte flere stoppunkt eller filtre som påvirker utfallet av intervjuet. I denne sammenhengen ble vi observante på forhold som:

- Sted for intervjuet, rom, domene, territorium, ytre fysiske påvirkninger
- Egen mental tilstedeværelse, konsentrasjon og motivasjon
- Deltagerens mentale tilstedeværelse, konsentrasjon og motivasjon
- Deltagernes ulike tilknytning til case
- Deltagernes ulike faglige, verdibaserte, kulturelle og personlige assosiasjoner til hvert spørsmål
- Forskernes ulike faglige, verdibaserte, kulturelle og personlige assosiasjoner til hvert spørsmål

Ovennevnte forhold må tas hensyn til ved analysearbeidet da disse utgjør sammensatte elementer som påvirker den helhetlige empirien og tolkningen av den.

I arbeidet med denne avhandlingen er vi to ulike individer som tillegger det vi hører forskjellig mening. Alt i alt kan så vidt mange fasetter kunne få en til å tro at det ble umulig å ekstrahere et funksjonelt analysegrunnlag ut fra innsamlede data. På den annen side velger vi å betrakte slike fasetter som sjekkpunkter som i sin tur kan underbygge datagrunnlages kvalitet. Derimot nyttes intervjuet som verktøy for å frembringe erfaring og perspektiver på temaet kreativitet, kunnskap og ledelse. Denne erfaring og disse perspektivene, ispedd emosjonelle og affektive responser, vil i sin tur kunne føre til ny kunnskap eller teori. Dette beskriver Karlsdottir som om deltagerne trekkes med i begrepsutforskningen (Karlsdottir 2011:71). Vi har tidligere nevnt hvordan deltagerens tre stemmer kan gi empirien et tredimensjonalt uttrykk eller et dybdeperspektiv. I tillegg til empiri utgjør teoriens stemmer og våre egne stemmer en polyfonisk samklang som gjennom bearbeiding (tolkning og utvalg) fører frem til oppsummerende avklaring på problemstillingen.

De tre intervjuene ble gjennomført i tre ulike omgivelser. Vi valgte å la deltagerne selv bestemme sted og tid for intervjuet hvilket etablerte nettopp sted, tid og omgivelse til et filter for kommunikasjonspåvirkning. To av deltagerne valgte sine egne private kontor hvor de var omgitt av personlige artefakter, følte seg trygge og fremsto som komfortable. Den tredje deltageren valgte et møterom på eget arbeidssted. Møterommet var stort, kaldt og pregløst. Et stort møtebord med plass til ca 20 personer bidro til avstand og liten grad av nærhet mellom oss og deltageren. Dette førte til at det tok noe tid før deltageren slapp seg løs og evnet å reflektere fritt i forhold til spørsmålene. Å være trygg i kjente omgivelser kan ofte føre til at deltagerne forteller friere og slapper av innfor egen komfortsone. Vi observerte at de to deltagerne som ble intervjuet i egne kontorer raskt fant seg til rette og ved kroppsspråk, blikk, stemme og humør viste seg bekvem med situasjonen. Av transkriberingen ser vi og at det for oss i liten grad var nødvendig å stille tilleggsspørsmål for å hjelpe politikeren eller forskeren i gang. Det motsatte ble tydeliggjort gjennom intervjusituasjonen for deltageren, hvor vi måtte legge inn tilleggsspørsmål eller kommentarer for å bidra til at han ble komfortabel med situasjonen og slappet av.

Intervjuguide

Tema for denne avhandlingen kan betraktes, vurderes og oppleves fra ulike perspektiver. Begrep som kreativitet, kunnskap og ledelse kan i utgangspunktet sies å være normative, i og med at de persiperes, tolkes og filtreres gjennom individets assosiasjoner eller konnotasjoner. Som ledd i utvelgelsen av deltagerer gjennomførte vi på et tidlig tidspunkt et uformelt gruppeintervju med to av deltagerne (den tredje deltageren hadde ikke anledning til å delta).

Dette uformelle gruppeintervjuet ble avgjørende, ikke bare ved å bekrefte at deltagerne var i stand til å bidra med et ønsket informasjonsomfang, men også for å utarbeide spissede spørsmål for bruk ved de individuelle intervjuene. Allikevel var vi bestemt ute etter å avdekke om deltagerne hadde det som kan kalles en narrativ kompetanse (Karlsdottir 2011). Etter gruppeintervjuet utarbeidet vi en intervjuguide som verktøy for å holde en tematisk rød tråd gjennom de tre intervjuene, eller samtalene vi gjennomførte med deltagerne. Hvert intervju varte i ca 1 time. Videre ønsket vi å hjelpe deltagerne til å belyse de tema vi hadde ut fra et felles utgangspunkt, men uten å gi for mange ledetråder som kunne styre samtalen for mye inn på teamet kreativitet. Vi ønsket altså ikke å spørre direkte om temaet kreativitet, men stille spørsmål som kunne få deltagerne til å reflektere rundt skapende, nytenkende og løsningsstrategier preget av *annerledeshet*.

Eksempel på spørsmålsstilling med tema kreativitet:

***Spørsmål 2:** Til sammenligning med den tradisjonelle tanken om straff, hva opplever du er annerledes med Oppfølgingsteam (OT)?*

I dette spørsmålet åpnes det for muligheten av å reflektere rundt prosjektet OT ved å fokusere på hva som skiller prosjektet ut fra en etablert og tradisjonell straffeutmåling. OT skiller seg vesentlig ut fra andre straffereaksjoner ved å involvere aktiv deltagelse fra både gjerningsperson og offer, samt begges familier og nettverk. Dette fremstår som kjent for både deltagerne og oss, men også hvorvidt det som ligger bak denne annerledesheten kan knyttes til kreativ praksis.

Majoriteten av de 10 spørsmålene gir mulighet for å belyse temaet kreativitet knyttet til OT som kontekst, men uten å nevne selve begrepet kreativitet.

***Spørsmål 4:** Forskingen fra NTNU viser at rammene i bestillingen til prosjektet var forholdsvis løs. Lite direktiver og konkrete bestillinger om hva sluttproduktet skulle være. Hva tror du dette kan ha betydd for sluttresultatet?*

Først i det åttende spørsmålet nevnes begrepet kreativitet, men da som en bisetning, ikke et utgangspunkt.

***Spørsmål 8:** Hva tror du motiverer ansatte i en organisasjon til å bryte barrierer og etablerte paradigmer i en organisasjon?
- hvordan kan kreative mennesker på best mulig måte ivaretas i en organisasjon?*

Etter spørsmål åtte kom den ene deltageren inn på personlighetstyper knyttet til kreativitet. Oppfølgingsspørsmål ble da fremsatt slik:

Tillegg Spørsmål 8: Så du generaliserer på en måte kreative personligheter nå? Det er så mange fellesnevner at du kan på en måte si at de ER sånn?

Tilleggsspørsmålene bidro i tillegg til den språkløse kommunikasjonen (kroppsspråk, blikk, nikk, kremt, latter) ved å intensivere samtalens dynamikk og nerve. Tilleggsspørsmålene ble fra vår side uttalt spontant og som et ledd i en lytting også som et styrende element, i og med at vi på den måten trakk vi opp en grense for det ytre omfanget av samtalens tematikk. Intervjuet skal gjennom eksplorerende og utforskende spørsmål forsøke å fange deltakernes erfaringer og meningsdimensjoner som kan være av interesse av vårt fenomen omtalt som problemstillingen, og se om vi kan finne sammenhenger, systematisere og kategorisere det typiske og spesielle, likheter og ulikheter hos deltakerne.

Til sammen utgjør intervjuene 180 minutter med lydopptak fordelt på de tre deltakerne noe som igjen utgjør 65 sider transkribert materiale. Et så stort og komplekst materiale utløser et betimelig krav om grundig ekstrahering av de viktigste og mest sammenfallende essenser sett opp mot tematikk og avhandlingens problemstilling. Å betrakte polyfone stemmer som en styrke aktualiseres også av Mikhail Bakhtin, ved at han utfordrer holdninger hvor flerstemthet påstås å føre til tilfeldig og overflødig informasjon (Bakhtin 1984). Et slikt polyfont utgangspunkt kunne deretter hjelpe oss som forskere til å få sammenlignbare uttalelser fra de tre deltagerne. Sammenligningsgrunnlaget har her blitt utført ved å søke etter enkelte temaord i det transkriberte datagrunnlaget, slik at fellesnevner synliggjøres og danner grunnlag for videre drøftinger.

Forskningsetiske perspektiv ved casestudiet

Det ble raskt klart at forskerposisjon, roller og deltagelse måtte avklares som en del av vilkårene for et casestudie. En av forfatterne har selv bidratt til å utvikle modellen for caset som utgjør den samtlende plattformen avhandlingen tar utgangspunkt i. Forfatterens rolle har vært prosjektlederarbeid regionalt, deretter nasjonal koordinator for gjennomføring av OT på landsbasis. I denne rollen skal forfatteren fungere som veileder for praktikerne og rapportskriver til justisdepartementet, samt lede implementeringen av modellen i flere av landets fylker etter hvert som regjeringen bevilger midler til nye utvidelser.

Det kan settes kritiske søkelys på å forske på egen organisasjon f.eks. ved objektivitet og testing av hypoteser og tolkninger. I forhold til nærhet og distanse til egen organisasjon må en selv ta stilling til og reflektere under hele prosessen, da en også i fremtiden skal forvalte sin fremtid og sine forpliktelse etter at forskningen er avsluttet (David Cogland og Teresa Brannick 2005).

Vi er fullstendig klar over risikoen for et mulig skjevt eierforhold til denne avhandlingen, ved at forfatterne har fravikende relasjoner til prosjektet. En likhet for deltakere og forfatterne er at prosjektet ble avsluttet i 2009, hvilket bidrar til en nødvendig og hensiktsmessig avstand i tid fra prosjektets ferdigstilling til gjennomføringen av denne avhandlingen. Fordelen ved at en som forsker kjenner arbeidsplassen fra innsiden er at vi lettere kan få tak i sentrale deltakere, empiri og både de formelle og de uformelle relasjonene i organisasjonen, men vi må samtidig sørge for å ha et skarpt og nyansert blikk mot uønskede navlebeskuende aktiviteter som først og fremst tjener egne interesser. Vi må med andre ord opprettholde den kognitive distansen, den som sikrer analyse og forståelse (Tom Tiller 1999). Ved å være to forfattere løser vi dette når den ene inntar rollen som den kritiske stemme eller *djevelens advokat*, og at den andre beskriver og utformer utkast til narrativer og analyser. Derved utvikles og utfordres teksten kontinuerlig gjennom gjensidig motstand og kritisk samarbeid over tid. Det er heller ikke et mål å analysere OT isolert da dette primært betraktes som en felles samlende kontekst hvor våre tre deltakere har hatt sentrale roller og posisjoner. En slik arbeidsfordeling i undersøkelsen har inngått som en konkret del av forskningsdesignet, siden en ved å være to forskere med både et *innadvendt* og *utadvendt* blikk kan nytte dette som et presisjonsverktøy. Vi har og lagt til grunn relevansen av å ha både et innside- og metaperspektiv, slik at vi ikke blir for abduktive som forskere og analyserer empirien ensidig.

For å tolke vår empiri med tilstrekkelig innlevelse og respekt, er vi avhengig av å forsøke å oppfatte deltakernes virkelighetsbilde. Dette har blitt gjort gjennom transkribering og felles formidling av empirien i form av narrativer som er utarbeidet og delt av begge forfatterne. Casestudiet er egnet til å sette fokus på noen forsknings- og faglige etiske forhold undersøgeren må forholde seg til gjennom forskningsprosessen, fra innledende prosess til oppsummerende avslutning. Derved må egen forskerposisjon avklares ved å ta hensyn til egen forutforståelse for stormøtemodellen. Forskerposisjon kan forstås med forskerens forhold til eller rolle i et case. Hvordan forholder man seg til caset? Som del av caset, som utenforstående observatør eller som observatør med inngående kjennskap til caset? Et casestudie kan gjøres sårbart om ikke forskeren på forhånd definerer og reflekterer over sin egen posisjon slik at dennes posisjon blir tydelig i forhold til datainnsamlingen og den senere analyse. Forutforståelse er her et ambivalent begrep, siden det peker på ulike aspekter ved undersøgerens kunnskap om og erfaring med caset. Man kan eksempelvis hemmes av det Gry Paulgard omtaler som *kulturbblindhet*, og derved ikke klare å utnytte casets ulike dimensjoner for datainnsamling (Fossaskaret et al 2006). En direkte erfaring betyr også at det oppstår en risiko for at en ved caseundersøkelsen kan samle inn data som er av så personlig og

individuell art at det hindrer en senere generalisering av datagrunnlaget. Med andre ord handler det om undersøkerens habilitet ovenfor eget forskningsprosjekt. Dette kan igjen føre til at undersøkelsesresultatene får nedsatt validitet og overføringsverdi. Slike utfordringer påpekes også av Jon Olav Myklebust, men samtidig minner han på viktigheten av å prioritere det case som *en kan lære mest av* (Myklebust 2002:430). Altså ser vi for oss at en faglig relasjonell tilknytning til caset i seg selv kan bidra til en form for kvalitetssikring av analysearbeidet. På den andre siden kan en personlig kjennskap til caset gi uvurderlig informasjon ved f.eks. valg av respondenter for intervju, utarbeiding av spørsmål o.l. Valg av respondenter og deltagere er selvsagt avgjørende, men hvorvidt man får tilgang til deltagere kan også avhenge av tillit og at en positiv relasjon er etablert mellom forsker og deltager. I tillegg kan erfaringer og relasjonelle tilknytninger til prosjektet gi verdifull kunnskap ved analyse av data, siden en kan se ulike data i sammenheng og koble dette med taus eller privat kunnskap om organisasjonen. Den tause kunnskapen blir av Michael Polanyi beskrevet som *Tacit Knowledge* (Polanyi 2000). Polanyi var inspirert av gestaltpsykologien og beskrev taus eller tacit kunnskap som den type viten og kunnskap mennesket har men ikke nødvendigvis kan artikulere eller beskrive gjennom språket. Forenklet kan eksplisitt kunnskap fremstilles som den tause kunnskapens motstykke. Matematikk kan betraktes som et eksempel på eksplisitt kunnskap, i og med at matematiske regler, formler og språk gjør mennesker i stand til å dele kunnskapen på like vilkår. Adgang til erfaringsbasert kunnskap som kan være både taus og eksplisitt, kan økes ved at undersøkeren har relasjonelle bindinger til respondentene. Hvorvidt forskeren selv skal inngå som et element i caset eller om en skal undersøke egne erfaringer som data på lik linje med andre respondenters data blir noe av det viktigste som må avklares.

Å studere et case gir undersøkeren mulighet til å komme tett inn på individer, erfaringer, personlig eller privat kunnskap. Dette stiller strenge krav til behandling og gjengivelse av datamaterialet som gjerne er av en slik art at det ikke kan visualiseres ved hjelp av tabeller eller grafer. Vi tenker spesielt på anonymisering av deltakerne, lagring av data og virkelighetsnær transkribering av intervjuer, offentliggjøring av datagrunnlag ved publisering o.l. Det blir altså viktig å verne respondentene ved å kategorisere dem i henholdsvis private eller offentlige kilder (Jacobsen 2005). Begrepene privat og offentlig kilde kan sidestilles med begrepene privat eller institusjonell kilde, hvor den private kilden stiller større krav til publisering av datagrunnlag. Offentliggjøring av deltagerne og deres sitater ble aktualisert og samtykket ved intervjuoppstart, skriftlig og muntlig. Å skulle anonymisere deltagerne ville kunne latt seg gjøre for en av deltagerne, men politikeren og forskeren (presenteres nærmere i

eget kapittel) ville ikke kunne la seg anonymisere ut fra rolle og posisjon i OT. I vår avhandling er deltagerne kjente og nevnt ved fullt navn siden de ved sine posisjoner og roller kan betraktes som institusjonelle kilder.

Casestudiets fortrinn

Casestudiet som metodisk tilnærming kan gi godt grunnlag for datainnhenting av generell verdi siden undersøkelsesformen styrkes ved at man kan innta forskerposisjonene *nær* og *distansert*. Vi tar utgangspunkt i en slik påstand siden vi er to sidestilte og likeverdige undersøkere som betrakter caset med et internt og et eksternt blikk. Å være to samarbeidende undersøkere vil generelt kunne gjøre et casestudie aktuelt som troverdig kilde for datainnsamling ved at en i alle undersøkelsens faser kan være hverandres kritikere. Vi benytter begrepet *kritiker* som en positiv egenskap når ulike sider ved en datainnsamling foretas. Et felles ansvar blir styrket ved valg og vurdering av case, men også i forhold til hvordan vi samler inn data i casestudiet. Å benytte et case gir flere valgmuligheter ved innhenting av data. Alt fra individuelle intervjuer til gruppeintervjuer, workshops eller observasjon. Et informasjonsrikt case kan best utnyttes ved at en leter etter opplagte muligheter for formidling av elementer knyttet til det tema og problemstilling som skal undersøkes. Patton trekker frem læringspotensialet ved å benytte et informasjonsrikt case som gir muligheten av å ekstrahere prøver eller *samples* fra caset.

”the logic and power of purposeful sampling lies in selecting information-rich cases for study in depth. Information-rich cases are those from which one can learn a great deal about issues of central importance to the purpose of the research, thus the term purposeful sampling”

Patton 2002:230

Nettopp dette læringspotensialet er av særlig interesse ved casestudiet siden det kan anspore kjente assosiasjoner fra egen praksis hos leseren. Casestudiet gir en unik mulighet til å kombinere kvalitative data med innhenting også av kvantitative data, slik at en derved arbeider mot det som gjerne benevnes som *metodetriangulering*. I denne avhandlingen benyttes ikke metodetriangulering i tradisjonell forstand, men derimot triangulerer vi empiriens stemme, teoriens stemme og egen stemme ved å betrakte disse tre bestanddeler i en polyfonisk samklang. For ikke å forveksle dette med tradisjonell triangulering har vi ved tidligere beskrivelse av deltagerens tre stemmer introdusert begrepet trepunktsperspektiv. Deltagerens stemmer trekkes inn som bestanddeler for en metafor som bidrar til å skape illusjon av dybde og tredimensjonalitet i analyse og oppsummering. I avhandlingen er caset

vurdert som både åpent og samlende. En kan tenke slik ved å la caset åpne for vide spørsmålsstillinger, bidrag fra et sett av aktører eller deltagere med tilknytning til caset, men samtidig samle perspektivene i én retning ved å ta hensyn til casets begrensninger i tid og rom.

Casestudiets utfordringer

At vårt case skal bygge plattformen for et undersøkelsesdesign hvor empiri danner grunnlag for generaliserbarhet og verdi er et viktig mål for oss som forskere. Dette er en utfordring siden et av hovedmomentene i kritikken mot case som datainnsamlingsverktøy nettopp har vært at man:

”...ikke kan generalisere på basis av ett enkelt case. Derved kan case studie heller ikke bidra til forskningsmessig utvikling”

Bent Flyvbjerg 2004: 421

For å utdype Flyvbjergs eksempel er det viktig å poengtere at generaliserbarhet kan forstås både som statisk og dynamisk generaliserbarhet. Denne avhandlingen har heller ikke som mål å utarbeide en statisk generaliserbarhet eller et sett av påstander som for organisasjoner skal kunne oppleves som sanne. Derimot er målet med avhandlingen å avdekke dynamiske og gjenkjennbare elementer som organisasjoner kan benytte for å utvikle seg eller stille nødvendige spørsmål rundt egen kreativ praksis. Hvorvidt et casestudie vil være et godt verktøy for datainnsamling vil først og fremst avhenge av hvor godt en på forhånd avgrenser og definerer caset, samt avklarer hva en ønsker å finne ut og hvordan man vil anvende caset som datainnhentingskilde. Flyvbjerg hevder derfor at en hensiktsmessig datainnsamling tar utgangspunkt i et *problem* og ikke en *metode*. Vurderer man Flyvbjergs tolkning opp mot Grounded Theory, blir dette for enkelt. Da OT ble valgt som case var tematikken klar; Kreativitet, kunnskap og ledelse, selv om problemstilling på det tidspunkt ikke var endelig utarbeidet og definert. Denne ble heller ikke definert før intervjuene med deltagerne var gjennomført og den teoretiske analysen igangsatt. Prosessen med å definere problemstilling og forskerspørsmål ble altså modnet og beskrevet i en prosessuell utvikling parallelt med intervjuene og den påfølgende analysen i et tidsrom på seks måneder.

Det å beskrive funn fra et casestudie er svært språkavhengig. Nettopp dette krever god formidlings-, forteller- eller narrativ evne hos undersøkeren. Den narrativt baserte analysen formidler data og tolkning ved hjelp av en fortelling som utgjør en sammenhengende historie. Vi velger å se dette som en mulighet for å gjøre funn fra en undersøkelse tilgjengelig for en

større mottagergruppe men også å bidra til å utvikle forskningspraksis ved å videreutvikle kanaler for formidling av forskningsresultater. Nettopp en narrativ tilnærming til kvalitativ metode kan være utfordrende i og med den narrative fremstillingen skapes like mye av en forskers meningsfortolkning som av utsagn fra deltagerne (Åsvoll 2008:55). En narrativ tolkning av deltagerens utsagn vil derved måtte balanseres mellom forskerens etikk og profesjonalitet, troverdighet, lojalitet til deltakerne, problemstilling samt forskerens evne til lytting og tolkning.

Innsamling av data fra et case kan møte sin begrensning ved at caset er for snevert.

Eksempelvis ved at en som i vårt tilfelle, velger et case i form av et prosjekt som består av maksimalt tre respondenter eller individer. Motsatt kan et omfattende og detaljert case med potensial for datainnsamling føre til behov for store ressurser mht. analyser og oppfølging av praktisk arbeid. I denne avhandlingen vil stemmene fra de tre deltagerne avgrenses og tydeliggjøres nettopp ved en nøye beskrevet sammenkobling til OT. Vi har og valgt å legge tilgjengelig prosjektdokumentasjon som evalueringsrapporten av Kvello og Wendelborg til grunn ved presentasjon av caset.

ANALYTISKE PERSPEKTIVER

Deltagernes stemmer - presentasjon av narrativer og empiri

Våre tre deltakerne utgjør empiriens premissleverandører i denne undersøkelsen, og deres historier formidles i et samspill - formidlet fra deres ulike posisjoner og tilknytning til caset. Det første empirikapittelet starter med de affektive og kreative hendelsene bidragsyterne forteller om. Refleksjonene i intervjuene forsøker å avdekke hvordan kreativitet kan tenkes å ha innvirket på den skapende og nytutviklende praksis OT etablerte. Deretter retter neste kapittel fokus på ledelse og organisasjonsmessige strukturer, samt hvordan disse motiverer til skaping og kreativitet i en organisatorisk kontekst. Med andre ord: Hva er det som fremmer kreativitet som organisasjonens styrke? Tredje kapittel ser nærmere på sammenhengen mellom kunnskap og kreativitet ved å fokusere på slektskapet mellom de to begrepene, eller nærmere bestemt prøve å høre om deltagerne belyser hvorvidt skaping av kunnen betinges av en kreativ praksis. Affekt som et vidt begrep, beskriver et bredt spekter av følelsesmessige og emosjonelle forhold i det enkelte individ som ofte er knyttet til begrepet motivasjon. For å sette søkelys på en mulig sammenheng mellom kunnskap og kreativitet, spurte vi deltagerne hvordan kunnskap, ledelse eller emosjonelle forhold kunne ha en forløsende virkning på kreativitet i en organisasjon. Våre intervjuer utartet seg til en type semistrukturert samtale hvor de 10 spørsmålene satte ramme og retning. Situasjonen tillot mulige tilleggsspørsmål, noe som ikke ble brukt i stor grad, men allikevel tillot situasjonen oss som forskere å være spørrende og komme dypere inn i en problemstilling der det kjentes naturlig. I hovedsak en forhåndssatt, målrettet samtaleform, hvor tilleggsspørsmålene fungerte som en affektiv respons fra forskerne til deltakeren og vise versa.

Teoretiske stemmer - drøfting og teoretiske perspektiver

For å se om deltakernes narrativer og våre vitenskapelige funn kan fortolkes i en dialog mellom den teoretiske og empiriske stemme har vi forsøkt å plassere disse i henhold til tidligere forskning som er utført på affektivitet og kreativitet, slik at vi kunne gå i dybden av sammenfallende funn i datagrunnlaget. Utgangspunktet for teoriens stemmer er inndelt i to hovedretninger. En av de to retningene tar utgangspunkt i en psykologisk metaundersøkelse som er utført i 2008 ved Universitetet i Amsterdam. Undersøkelsen syntetiserte, eller bygde opp 102 dimensjoner som reflekterte over forholdet mellom spesifikke stemninger og kreativitet. Undersøkelsen avdekket klare sammenhenger som viser at positive stemninger

produserer mer kreativitet enn nøytrale stemninger. Dette er kanskje ikke så overraskende, og sammenfaller med tidligere etablert kunnskap om blant annet positiv motivasjon.

Kreativiteten ble tydeligere fremmet gjennom positive stemninger, spesielt forbundet med motivasjon. Motsatt kan man ut i fra en slik logikk anta at negative stemninger får en hemmende effekt, forbundet med defensiv og unngående atferd. Frykt og angst ble derfor definert som veldig begrensende for den kreative tenkning eller egenskap (De Dreu C. K. W, Baas M, & Nijstad B. A. 2008).

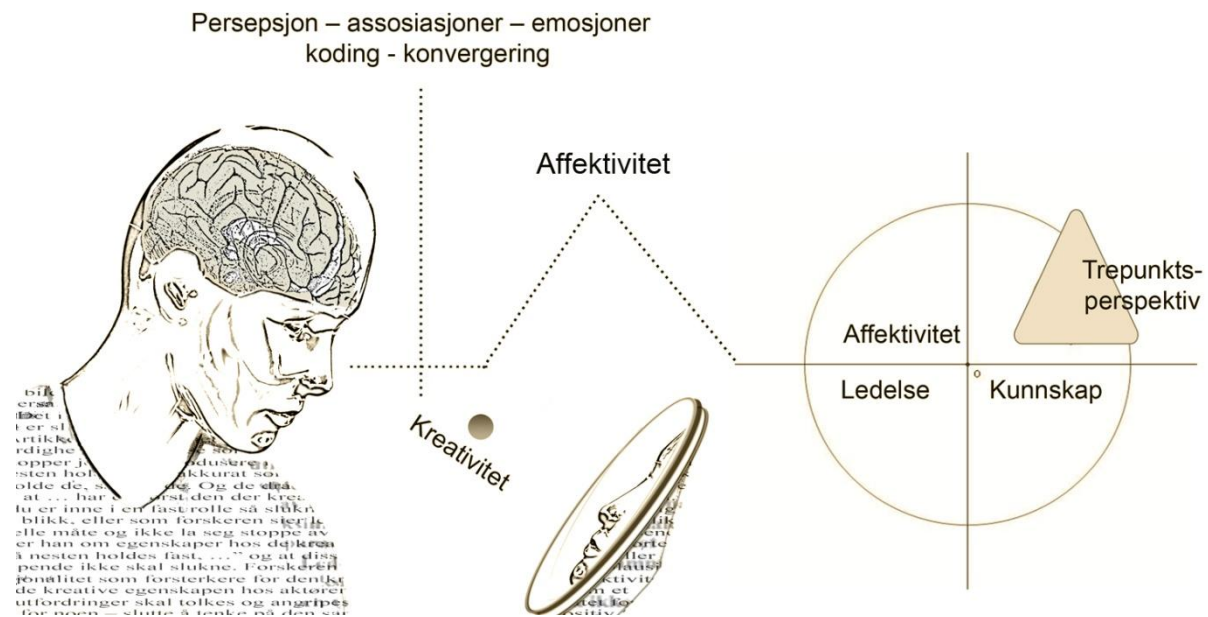
Den andre retningen vi tar for å hente fram stemmer fra teorien retter seg mot sammenhengen mellom hjerneforskning, nevrovitenskap og filosofi. Her trekker vi oppmerksomheten mot det fenomenologiske (Edmund Husserl) og det eksistensielle (Martin Heidegger, Maurice Merleau- Ponty, Jean Paul Sartre m.fl). Hjerneforskning og nevrovitenskapelige perspektiver ivaretas ved å tolke de empiriske narrative i lys av Antonio Damasio, Rodolfo Llinás med flere. Forholdet mellom ånd og materie, bevissthet og hjerne – alle de subjektive analysene av vår persepsjon har bydd på mysterier for filosofer og forskere i mange år. Til tross for at forskning på dette området er i sterk fremmarsj har det vært svært utfordrende å komme frem til en felles enighet og en eksplisitt konsensus. Thomas Kuhn bidro til å nyansere begrepet taus kunnskap ved å omtale den slik.

”Det er et blick som de beste forskerne på forskningsfronten har. Et blick av dette slaget er en form for kreativ erfaring og utgjør en slags permanent beredskap for nye innovasjoner innen forskingen”

Thomas Kuhn 1996

Kuhns utsagn er et eksempel på verdien av å se filosofi, organisasjons- og nevrovitenskap som ulike perspektiver i stedet for polarisert og uforenelig kunnskap. Hans språk og narrative beskrivelse har et nært slektskap til bla Damasio's litteratur. I Damasio's forskning kobles historikken mellom vitenskapsteorier over et langt tidsspenn, slik at også vitenskapelig utvikling og historie utgjør en dimensjon i analysearbeidet. Det å sammenlikne ulike vitenskapsdisipliner mener vi har en vesentlig verdi ved at ulikhetene betraktes som et retorisk mangfold fremfor kilde til konflikt og avstand.

Kreativitet og affektivitet - deltageres stemmer



Figur 6 Leth-Olsen/Skog

”Når de her kreative, idérike personene endelig får muligheten, eller får et ja, prøv den tanken din, da gjør det noe med aktørene, for de er så idealistisk at det står nærmest skrevet lykkes i panna deres”

Utøveren

Allerede i starten av hvert intervju merker vi som spørsmålsstillere og tilhørere et nærværende og glødende engasjement fra deltakerne. Alle tre er tydelige og overbevisende formidlere, og fortellertrangen er fremtredende. Vi opplever at de har en egen evne til å utrykke seg detaljert, beskrivende og engasjert i forhold til OT. Dette omfatter også stillingstagen til egen rolle, egne erfaringer av både negativ og positiv karakter. Dette går igjen for alle de tre deltagerne, selv om det vi hører og oppfatter differensieres med bakgrunn i deltagerens faglige og personlige identitet. I tillegg er de for oss svært fascinerende personligheter. Denne personligheten, som er så absolutt, er samtidig vanskelig å beskrive eksakt. Den kommer til uttrykk ved kroppsspråk, muntlig stil, dialekt, mimikk og fakter. Kommunikasjonsferdigheter er også en egenskap av stor betydning for de tre deltagerens yrker, som politiker, forsker og leder i politiet. Etter hvert som intervjuene ble ferdig transkribert så vi at deltagerens mange betraktninger, uttalelser og fortellinger dannet en felles historie med sammenfallende fellesnevner. Dette gir ikke nødvendigvis et presist bilde av historien slik vi så for oss at den

eller datagrunnlaget skulle bli, men tegner en vitaliserende historie som i sum retter et skarpt blikk som treffer problemstilling og underliggende forskerspørsmål. Deltagerne kom alle raskt inn på kreativitet som begrep selv om vi som spørsmålsstillere bevisst unnlot å fokusere på *kreativitet*. Begrepet dukket ikke opp før i det åttende spørsmålet. Betydningen av at individer i en organisasjon må få anledning til å være kreative trekkes frem allerede fra starten av intervjuene.

”..den friheten som vi som aktører fikk muligheten til å ha. - nå fikk vi muligheten til å bruke kreativiteten..[] Selv om vi vet at vi blir både sliten og kan komme på kant ... så er gleden over å få til endring, å lykkes med å få til et stykke arbeid så stor at jeg aldri har sagt nei, eller at jeg ikke har tid. Det er det som er drivkraften. Det er det som er bensinen”

Utøveren

Utøveren fortsetter og lar oss få høre hvordan han ved å få lov til å arbeide innenfor kreative, frie rammer ble villig til å strekke seg lenger enn arbeidstidsavtaler og bestemmelser la opp til. Ut ifra denne type utsagn kan en tenke seg at nettopp emosjonelt engasjement og kreativitet kan ligge som en sterk og utnyttet egenskap i mennesker. Samtidig er det lett å høre at prosjektdeltagernes nyvunne frihet til å ta ekstraordinære valg og beslutninger ble en særdeles sterk motivasjon for å yte ut over forhåndsbestemte tidsnormer. Etter en slik beskrivelse blir det nesten absurd å forestille seg annet enn at frihet til kreativ praksis må være en mulighet mange organisasjoner har, men kanskje ikke benytter fullt ut. Vi kan i intervjuene også høre at prosjektet OT åpnet for en type kreativ tilnærming og skapende praksis som utøveren i samme grad ikke hadde hatt mulighet til å være en del av tidligere. I oppstarten av prosjektet OT var det ingen som visste hvordan veien mot målet skulle stakes ut.

Usikkerheten om hvilke metoder, strategier eller modeller som kunne føre til endring og utvikling, preget samarbeidsaktørene i en famlende og usikker prosess. I stedet for at usikkerheten fikk et negativt grep på aktørene, ble de ved å få frihet til å være kreativ, nyskapende og tradisjonsbrytende, snudd mot en mobilisering, et engasjement og en vilje som genererte nye idéer. Deltagerne registrerte og ble klar over sine negative affektive responser, men lot ikke disse begrense pågående villighet til å løse utfordringer. En slik praksis førte til krasse diskusjoner samt motstand mellom aktørene og delt frustrasjon.

OT var et prosjekt, og i et prosjekt er takhøyden ofte større i forhold til eksperimentering og utprøving av nye idéer. Prosjektet var dessuten avhengig av at noen konstruerte forløsende idéer for at hjulene skulle begynne å bevege seg. I samtale med utøveren kom han tidlig inn på at dette åpnet et mulighetsrom for å prøve ut nye idéer i praksis, og at dette var noe som de

idealistiske personer likte. Med andre ord, de fikk den *bensinen* og *drivkraften* til å strekke seg lengre, yte på en annen måte enn forventet. I fellesskap konstruerte de en fortelling og tilførte den synergerende interaksjonseffekt av motivasjon og felles drivkraft som spredte seg videre blant de øvrige aktørene i prosjektet. Bredden av emosjoner og følelser i det affektive spennet fikk derved en smittende effekt. Utøveren fortalte at han hadde ventet på en slik mulighet og uttrykte at han tidligere ikke har hatt et tilsvarende handlingsrom. Deltagerne i prosjektet ble gjennom en vid bestilling fra Justisdepartementet gitt en åpen plattform som tillot og nødvendiggjorde at aktørene frigjorde seg, utnyttet sitt latente potensial, sine evner og ferdigheter for å muliggjøre en konstruktiv endring.

Utøveren anskueliggjør dette med en entusiastisk beskrivelse av frihetsbegrepet og vi får etter hvert en emosjonell og personlig forankret tilknytning til dette *mulighetsrommet* utøveren beskriver. Han fortsetter sine refleksjoner med utsagn som *det står nærmest lykkes i panna deres*, noe som formidles på en slik måte at vi oppfatter at ansatte virkelig *kan* sette inn et ekstra gir, og oppnå et større engasjement bare de får følelse av frihet og anerkjennelse for å bruke sin kreativitet. Ved å bruke ord som *lykkes* retter utøveren også oppmerksomheten mot organisasjonens mål. Viljen til suksess er til stede og et uttalt mål for utøveren. Begrepet suksess bidrar også til å bryte med fastsatte paradigmer, hvor tradisjonelle offentlige verdier fremsetter måloppnåelse, kvalitet og resultat som de mest ideelle mål, mens suksess alene blir for farlig. Suksess kan lett konnoteres til andre bransjer og fagfelt, ikke trauste byråkratiske kulturer. For deltagerne i OT ble det å kunne oppnå suksess en ekstra motivasjon.

Frihetsbegrepet anvendes i denne oppgaven som en analog til virkemidlene, eller *muligheten* til å *skape* virkemidler for å nå målet. Gleden av å kunne skape endringer for å nå et viktig mål, virker som selve drivkraften bak prosjektet og er som utøveren kaller *bensinen* for at aktørene sammen skal kunne dra organisasjonen i riktig retning. *Frihet* og *entusiasme* fremstår dermed som to sentrale begrep i utøverens fortelling om deltakelsen fra praksisfeltet. Forskeren uttrykker at frihetstenkingen var noe som slo positivt ut og gav en ekstra *drive* og en kreativ idédugnad, spesielt der det var personer som var handlingsorientert og tok skjeen i egen hånd.

”..de handlekraftige vil ofte ha løse rammer, da de tar seg til rette og får ting til å funke”

Forskeren

Dette underbygger utøverens uttalelser om at friheten kan utgjøre et mulighetsrom for majoriteten av aktørene i et prosjekt, selv om dette kanskje ikke vil kunne være gjeldende for

alle. Det kan tenkes at enkelte aktører blir for usikre og for frustrerte ved å ha for løse bestillinger og at disse i sin tur kan bli *bremseklosser* i et prosjekt eller en organisasjon. Forskeren understøtter utøverens metaforer rundt energikilden i prosjektet (*bensinen*) med at friheten forløste mye positiv energi.

”De fikk en sånn en drive i stedet for en tvangstrøye”

Forskeren

Det deltagerne ikke fortalte noe om var hvorvidt alle aktørene i OT fikk denne *driven*, eller om noen ikke opplevde samme positive energi. Det kan tenkes at aktører som ikke opplever en slik drive, til tross for frihet, åpne bestillinger og kreative prosesser allikevel bidro til OTs suksess, enten ved at de fylte rollen som utførere eller at de ved skepsis og kritikk utgjorde en konstruktiv motstand for de mer kreative. Altså kan det være flere katalysatorprosesser som fremmer gode løsninger.

Begrepet *mulighetsrom* beskriver organisasjonen som kontekst og *handlekraft*, og peker på individuelle ferdigheter eller egenskaper. Frekvensen for hvor hyppig de to begrepene figurerer i deltagerens fortellinger er av en slik karakter at de begynner å danne en dynamisk sammenheng. De første brikkene begynner å ta form og kan legges frem slik at en ser konturene av sammenheng mellom forskningsspørsmål, empiri og teori.

”Jeg mener jo at – og det var i alle fall min holdning, det er liksomprøv dere litt frem... og en del av suksesskriteriene i oppfølgingsteam er jo også at man skal spille på ganske vide spekter av virkemidler og la folk være litt kreative”

Politikeren

Politikeren uttrykker at en må prøve seg litt frem når en skal arbeide med en åpen prosjektbestilling i tillegg til en heterogen sammensetning av mennesker, med så mange individuelle variasjoner dette kan frembringe. Han forteller at det var viktig å la prosjektene få preges av eksperimentelle utprøvinger, åpne for kreativitet og skaping, i motsetning til strafferetten som er veldig kategorisk og statisk i tanke og gjerning.

Prøv dere litt frem fikk deltagerne til å føle at jeg (politikeren) hadde et ønske om endring, et ønske om at noen barrierer skal brytes. Dette bekreftes også gjennom utøverens og forskerens formidlinger.

I de tre intervjuene hører vi altså svært engasjerte deltakere som ofte benytter ord som frihet og glød og formidler at dette var noe som forløste viljen og evnen til å tenke kreativt. Dette beskrives som et av de viktigste vilkårene for utvikling, og et bærende element i

prosjektet OT. Utøveren karakteriserer de mest sentrale og virksomme utøverne som ildsjeler og fremhever *engasjement* og innlevelse som sentralt. Engasjement blir derved en betydningsfull indikator en må se etter for å finne frem til de idealistene som virkelig brenner for oppgaven, og er villig til å gjøre en innsats som går langt utover den som arbeidsgiveren har pålagt dem. Det fremkommer av de tre historiefortellerne at en form for prososial atferd med et høyt engasjement og oppgaveorientering, medfører at de ansatte fremviser innsats og resultat som ligger over det nivået ledelsen eller organisasjonen forventer eller kontrollerer. Stimuli som del av et *handlingsrom* og stor grad av tillit ser ut til å innvirke slik at de ansatte yter mer og kan forhindre at de hemmes av frykten for å gjøre feil. Å frigjøre seg fra frykten for å gjøre feil, ser ut til å utløse kreative egenskaper hos de ansatte. Negative følelser som frykt og usikkerhet fremstår derved som en direkte negativ og hemmende faktor, hvilket i seg selv ikke er overraskende. En slik frigjøring og eliminering av frykt for å gjøre feil betinger at ledelsen aksepterer feil, og ser på feil som potensiell kilde til senere anvendt kunnskap.

Den friheten deltagerne snakker om berører også tema som handlingsrom, tillit og engasjement. Her får vi tre nye brikker til puslespillet vårt, hvor det kan se ut som den siste brikken er noe større enn de to første. Det affektive, følelsesaspektet, lidenskapen og motivasjonen er noe som ser ut til å prege deltakerne og vårt case mer enn det vi hadde forestilt oss på forhånd. Ordet lidenskap nevnes ikke eksplisitt av deltagerne, men gjennom kroppsspråk, innlevelse og engasjement i beskrivelser og refleksjoner er det nettopp lidenskap og innlevelse som formidles. Dersom det skapes en form for affektiv forpliktelse, kan dette resultere i en langt større innsats ved en nesten lidenskapelig energi fra de ansatte. Energien fikk en smitteeffekt, en drivende synergi på de andre utøverne. Dermed begynner vi å se konturene av en transformasjon mellom de ulike nivå i prosjektet. Engasjementet, som vi tilskriver det affektive, er igjen en faktor som utøveren ønsker å fortelle oss mer om.

”Og når de føler det her brennende engasjementet og ønske om å lykkes, så har det her en smitteeffekt – på de som skal prestere – og jeg tror at kreativiteten og personene i rollene – er nok suksessfaktoren”

Utøveren

Utøveren snakker om det *brennende engasjementet* og motivasjonsfaktoren for å lykkes, noe som igjen forsterker det affektive narrative. Gjennom deltageres fortellinger som ved hjelp av flere eksempler og beskrivende bilder tydeliggjør dette at ledelsens tilrettelegging for at engasjement, frihet og motivasjon må tillegges en sentral betydning i forhold til kreativitet.

På spørsmål om hva som var suksessfaktorene i utviklingen av OT er forskeren først opptatt av å fortelle om individuelle faktorer og begrep som er lidenskapelig og emosjonelt beskrevet, fremfor struktur og organisering. Forskeren bruker flere ganger ord som:

- *personfaktor*
- *gløden*
- *intensiteten*
- *allsidigheten*

Personfaktor forteller deltagerne om i forbindelse med *handlekraft*, noe som igjen er knyttet til beslutningsevne.

Politikeren så endringspotensialet gjennom den frihet som lå i prosjektbestillingen, og viser gjennom sine utsagn at han brenner for dette og at en kursendring er et uttalt mål for han som bestiller. Han er tydelig på at å gi prosjektaktørene denne type frihet er et bevisst valg.

Samtidig beskriver han ikke nødvendigvis en ideell eller utelukkende positiv tilnærming til utprøving av metoder gjennom åpne bestillinger. Friheten gir også utførerne opplevelse av motstand, usikkerhet og frustrasjon ved at det skal gås opp helt nye spor. Dette kan og etablere en følelse av risiko ved at kartet ennå ikke er tegnet og terrenget foreløpig ukjent.

”Vi er ikke i departementene eller på stortinget eller i politikken for å administrere et gammelt system, vi er der for å forandre. Da var dette et utrolig potensial for å kunne liksom forandre. Jeg ble sulten, på å sette spor etter meg”[] ”Kunnskap er viktig, men følelser kommer først for min del”

Politikeren

Som utøveren og forskeren, bruker også politikeren metaforer som beskriver et lidenskapelig engasjement. Ordene *Jeg ble sulten...* beskriver hvordan en statsråd lar følelser være en motiverende pådriver i arbeidet for endring og samtidig markere seg som politiker og fagperson ved å bidra til nyskaping innen strafferetten. Nettopp det at en statsråd snakker så direkte og åpent om det affektive som drivkraft og nødvendig egenskap er for oss som spørsmålsstillere besnærende og forløsende. Gjennom samtalen blir det tydelig at deltagerne evne til å ufarliggjøre det affektive og fremme dette som positivt, er både naturlig og nødvendig. Dette påvirker vår tankeflyt, tilnærming til analyse av problemstilling og forskerspørsmål ved å gi en følelse av å få delta i en robust forankring av tradisjonelt sett flyktige og ustabile verdier. Verdier som tradisjonelt sett ikke uten videre kan sees på som produksjonsfaktorer for å fremme bærekraftige og produktive organisasjoner. Engasjementet i prosjektet ser ut til å være viktig for alle tre deltakerne, og oppmerksomheten i samtale rettes stadig mot det *affektive*, følelsesmessige noe som ifølge utøveren har gitt en

synergieffekt i forhold til innsats og kreativitet. Dette er i seg selv oppsiktsvekkende da politikerens som bestiller, forskeren som evaluerer og politiførstebetjenten som utøvende og skapende praktiker har vidt forskjellig posisjon i forhold til prosjektet.

Forskeren er klar på at det han betegner som ildsjeler i prosjektet har vært av stor betydning for sluttresultatene. I forhold til politikerens beskrivelse av *de sterke historiene* ser vi et samsvar med forskerens beskrivelse av viktige egenskaper for å drive idéer frem til et resultat. Det holder altså ikke bare å komme opp med gode idéer, en må også kunne selge idéer inn til mulige oppdragsgivere og beslutningstagere gjennom å være en god historieforteller som anvender et bredt register av virkemidler. Historiene var av stor betydning for politikerens, som så et brennende engasjement og hørte de sterke historiene fra praksisfeltet. Nettopp det at politikerens gjennom prosjektets gang ble presentert reelle bilder, filmer og konkrete vitnesbyrd fra prosjektperioden gjorde at han ble affektivt motivert for å følge prosjektet helt i mål, men uten å stoppe der. Mange prosjekt ender ved sluttdato uten at erfaringene i prosjektet implementeres i det aktuelle praksisfeltet. I politikerens fortelling vektlegges nettopp betydningen av å motta prosjektets erfaringsportefølje gjennom realistiske eksempler som *mobiliserte* ham. Prosjektutøvernes bruk av narrative formidlingsteknikker ble altså positivt for å sikre at bestiller ikke *ga slipp på* prosjektet, men fulgte det opp også ut over selve prosjektperioden og sikret at erfaringsmaterialet ble omsatt til ny praksis og en ny straffeart. Forskeren beskriver de viktigste faktorene i prosjektet på denne måten:

”Det koker ned til ildsjeler, det koker ned til de kreative personer som har handlekraft, og som har en slags innsalgsevne. For vi har veldig mange som har tenkt mye smart, men der det aldri kommer – på en måte – og i nærheten av å bli født, til å bli en virkelighet. Og det handler nok noe om den ferdigheten til å selge inn, ikke bare ha løsninger på en ting, men også at du også får en slags sann - så må være en slags god ... hva skal jeg si... du må være en god historieforteller – du må være en god – til å si til å være – jeg løser det som andre kjenner på – er en – der skoen trykker – så du må ha både kreativiteten til på en måte å tenke ut ideen, du må ha innsalgsevnen”

Forskeren

Petter Smart² som vi kjenner fra tegneserielitteraturen kan ofte sees på som en metafor for den *kreative*, personen som har en evne til å løse utfordringer som der andre kjenner skoen trykker. Petter Smarts idéer er ikke alltid umiddelbart egnet til praktisk og nyttig anvendelse, men kan ofte komme til sin rett i helt andre sammenhenger enn den opprinnelig tiltenkte. Gjennom det forskeren beskriver forstår vi dette som å skape ny kunnskap for organisasjonen.

² Dansk: Georg Gearløs. Engelsk: Gyro Gearloose

Ny og viktig kunnskap som hittil ikke har vært kjent, og som kan sees på som en utvidet styrkebeholdning organisasjonen kan ta i bruk umiddelbart, eller lagre til rette omgivelser er tilgjengelige og kan transformere ideen til konkret og uttalt praksis. Forskeren poengterer at den *reative* ikke bare må ha evnen til å skape ny kunnskap men må også være en god kunnskapsformidler. Dette retter raskt tanken på den prosess som tar form når taus kunnskap blir omformet og presentert som uttalt kunnskap. Historiefortellerens innsalgsevne kan tolkes som en narrativ måte å formidle ny kunnskap på. Historiene formidler det emosjonelle via det kognitive til den praktiske prosessen som har ført til ny kunnskap. Historiene forteller noe om det problematiske *der skoen trykker* og løsningen som organisasjonen og politikeren er ute etter. Vi kan oppfatte dette som følger: Når en idé er skapt må den selges inn til de som skal avgjøre hvorvidt ideen skal transformeres til praktisk handling. Noen individer har god tilgang til det kulturelle nivået i organisasjonen. De setter og lærer seg reglene, hvilket gjør at de også fungerer som gatekeepers. Disse kan på en måte bestemme hvordan kreativitet skal defineres eller anvendes. Den kreative prosessen foregår altså mellom disse nivåene, og ideens livsvilkår avhenger altså av differensierte aktører i et prosjekt eller en organisasjon. Forskeren forteller videre at det er viktig å ha spesielle egenskaper for *virkelig* å skape endringer i organisasjonen. Den motstand som ligger i konservative og hierarkiske system krever en vilje og en tenkning som går utover det tradisjonelle faget og i tillegg detaljkunnskap. Han bruker også eksemplet om *andre ordens tenking* ved flere anledninger i sin fortelling, og vektlegger at det må være snakk om en konkret endringsprosess der en ikke henger seg opp i tradisjonelle rutiner og standarder men starter prosesser helt på nytt. Ikke bare i praksis, men som et paradigmeskifte i måten vi tenker og gjør ting på. Dette lar ansatte få gjøre seg nytten av *blanke ark og nye fargestifter til*³.

”... for det er ikke vanskelig på en måte å drive sånn første ordens endring – altså at du flikker litt på og sjekker .. svakheten i betydning av – bruker vi for mye tid på møter – har vi de møtene vi skal ha – hvem skal ha hvilket mandat og myndighet og beslutning[]Den er grei, men andre ordens endring – at vi rett og slett tar inn alle terningene – rister og kaster dem på nytt”

Forskeren

Etter hvert begynner beskrivelsen å gå mer inn på individuelle særtrekk, egenskaper som etter hvert framtrer eller fremtones og beskrives som en personlighet eller en legning. Legning er et begrep som ofte benyttes for å bla. beskrive en persons helt private særtrekk slik som seksuell legning. Forskerens bruk av benevnelsen er for oss som tilhørere ikke kontroversiell, nettopp

³ Refreng fra Alf Prøysens vise: Du skal få en dag i mårå. © [Http://www.proysenhuset.no/](http://www.proysenhuset.no/)

fordi vi gjennom egne estetisk skapende praksiser har blitt møtt av nettopp slike oppfatninger. Det å være kreativ, kunstnerisk eller skapende, det kan være en legning eller egenskap man er født med på linje med et personlighetstrekk. Å beskrive egenskaper som en type legning kan allikevel problematiseres, siden det kan insinuere at enkelte mennesker har noen tilnærmet mytiske egenskaper som skiller dem fra resten av menneskeheten.

”Alle kan komme på en eller annen løsning, alle har vi på en måte slike ferdigheter, men disse som er litt sånn - Petter Smart - generelt, de er ofte av en slik legning ... og de vil jo ... de stopper jo ikke å produsere løsninger, selv om du flytter dem til en annen bedrift eller annen avdeling. De må neste holdes fast, akkurat som den figuren i Ivo Caprino. De har så sterke drifter på å fly at hvis du glemmer å holde de, sa drar de. Og de drar uansett ... de her kaster seg ofte på det ene prosjektet etter det andre. Så du kan si at ... har du først den der kreativiteten så har du ofte gjerne energien. Dette henger gjerne sammen. Jo mer du er inne i en fast rolle så slukner mange av disse”

Forskeren

Igjen forteller forskeren om egenskaper hos de kreative, men her hører vi også en fortelling om driverne, driftene, energien *de må nesten holdes fast...* og at disse fungerer som katalysatorer eller forsterkere for at kreativiteten, det skapende ikke skal slukne. Forskeren gjør disse sammenhengene plausible gjennom å knytte affektivitet og emosjonalitet som forsterkere for den kreative Petter Smart. Affektivitet ser dermed ut til å ha en forbindelse med de kreative egenskapene hos aktørene i OT og virker som et perseptuelt filter i forhold til hvordan utfordringer skal tolkes og angripes. Forskeren er på dette stadiet av samtalen mest opptatt av hvilke personlighetsmessige egenskaper som avspeiler seg hos de kreative aktørene i forhold til resten av organisasjonen.

”Og du må være sånn passe – du må ha en selvsikkerhet også, fordi du tror at du har kommet på noe smart, og du må stå for ideen, og samtidig må du ikke være for kjepphøy – du må inneha ydmykheten til å tenke godt gjennom - slik at du ikke bommer – så det er liksom en sånn kombinasjon av personegenskaper – mange av de her har jo vært et irritasjonsmoment i organisasjoner for de har vært litt sånn slapp og sløv i forhold til mye og tar det på sin måte, og ikke helt forholder deg til det vi har sagt ...”

Forskeren

I fortellingene til deltakerne hører vi om beskrivelser av de kreative stereotypene som både rastløse og utro i den forstand at de gjerne skifter jobb eller går inn i nye prosjekt. For en leder handler det om å nytte den tiden de kreative medarbeiderne er i organisasjonen, før de forsvinner. Alternativt kan en leder (eller ledelsen) legge forholdene til rette slik at organisasjonen som helhet tillater at medarbeidere har helt ulike, nærmest diametrale roller.

Vi tolker dette som om at en i stedet for å betrakte diversitet som uønsket kan komplementaritet vektlegges og nyttes som nyskapende produksjonsstyrke. For alle tre deltagerne vedkommende opplever vi at nettopp dette er en enorm styrke som i urovekkende grad ligger brakk både i organisasjoner og prosjekter. Forskeren går så langt som å si at det handler om persontrekk som noen få mennesker er så heldig å ha, noe som både er fascinerende og litt trist. De beskrives som full av glødende engasjement men også avhengig av å være i en flytsone av positiv feedback - eller i alle fall et emosjonelt engasjement for å kunne prestere høyt. Når de først er *skrudd på* så presterer de på et høyt nivå. Da er disse personene ikke bare i stand til å lansere mange idéer på hvordan organisasjonen skal håndtere en utfordring eller et problem, men de kommer også med løsninger på hvordan disse skal fases inn eller omsettes til praksis. De har både energi og drive for å gjennomføre det.

”Så hvis du har en boblende champagne inne i deg, så spretter det ganske mye”

Forskeren

De har spesielle egenskaper, men de har også en personlighet som kan by på utfordringer som ledelsen av og til må overse, eller sågar forsvare, da organisasjonen er avhengig av å få impulsene og ideene som den kreative kommer med, selv om disse ideene kan betraktes som uforståelige eller unyttige. Det emosjonelle fremtrer både som en lystbetont bestanddel og en provokatorisk bestanddel, da disse aktørene ikke alltid er like lett å lede. Når forskeren kommer inn på dette temaet blir det lett å konnotere til samfunnets tradisjonelle og noe romantiserte bilde av mennesker med en skapende eller kreativ legning. Billedkunstnere kan som den mest gjenkjennbare yrkesgruppen trekkes frem som et parallelt eksempel. Frigjort fra organisatoriske idealer i form av faste arbeidstider, vil kunstneren ofte betraktes som ustabil, upålitelig, labil, drømmende osv. Deltagerne snakker alle om leders betydning for å kunne evne å stå i mot slike konservative og fastlåste holdninger, og heller fremme den kreative praksis og legning uavhengig av tradisjonelle kontekster. Beskrivelsene får oss lett til å tenke på en fremtredende organisasjon som Google⁴, hvor medarbeidere kan *leke* på jobb, definere egen arbeidstid uavhengig av tradisjonell tidsstyring hvor arbeidsgiver legger til rette for barnepass, klesvask, måltider og andre sosiale tjenester nettopp for å holde på de mest kreative, eksplorerende og skapende medarbeiderne. Selv omgivelsene hvor man arbeider bryter med enhver tidligere kjent kontororganisering.

⁴ Kilde: In The Plex; How Google thinks, works and shapes our lives. Steven Levy. Simon & Schuster, New York

”...og de her er da altså leders utfordring, Det er den her personen du ofte har mest ambivalens i forhold til at du både har irriterende kraft over, og som har gledet deg voldsomt. Så hvis vi snakker om de som virkelig lanserer løsninger som kommer – altså ikke bare har – kommer på en` glup ide, men som liksom støtt og stadig har det, så er det slike typer”

Forskeren

Lederen har dermed sine utfordringer med å takle ansatte med disse egenskapene, men de kreative har også en utfordring i det konservative og hierarkiske systemet. En ide skal selges inn, drøftes og til slutt besluttes som en gjennomføringsprosess og helst ende som noe produktivt for organisasjonen. Forskeren forteller oss at offentlige organisasjoner har vanskeligere for å organisere seg rundt et produkt enn private. Han aktualiserer dette ved å påpeke ulikheten mellom offentlig og privat sektor. Private organisasjoner er avhengig av kunden og produktet, og organiserer seg dermed på best mulig måte for å tilfredsstille disse. Dersom fokus og de nye ideene hele tiden kan knyttes opp i mot produktet eller markedet, vil organisasjonene kunne komme mye tidligere på sporet, eller *on track* som politikerne sier. I offentlige organisasjoner blir kunden og produktet ofte tillempet organisasjonens aksjonsrammer som statlige føringer, lover, regler og forskrifter. Lover og regler er statiske rammer som i svært liten grad påvirkes av trender og kundedefinerte behov. Endring av eksisterende lover og regler er i tillegg krevende og langvarige prosesser som i sin tur paralyserer offentlig sektor når det kommer til fleksibilitet vedrørende omstillingshastighet. Dette beskriver forskeren som noe av det mest hemmende problemet og største hinderet for å innlemme skapende og kreativ praksis som del av offentlig forvaltning og tjenesteyting.

”Og da er organisasjonene rett og slett slik - at de blir en sånn mammut som ikke alltid er så flink til å ta opp i seg det her kreative.”

Forskeren

Forskeren forteller oss også hvor vanskelig det egentlig er å trenge gjennom i et hierarkisk system. Informasjon fragmenteres og forsvinner ofte på vei opp og ned i systemet, folk er ikke klar over hva de har vært med på å bestemme og det er utfordrende å følge opp beslutninger som skal omsettes til praksis. Han sier at det i konservative system alltid er innebygget motstand mot nye måter å tenke på. Slike organisasjoner er ofte bygget opp som et statisk byråkrati med tydelige linjeføringer og defineres av aktører som i hovedsak er styrt av etablerte og aksepterte regler eller instruksjoner. I et slikt system reproduseres ofte gamle løsninger i stedet for lansering av nye idéer. Slike reproduseringer påberoper seg ofte å være

innovative men kan vanskelig forstås som nyskapende. Det kan være et effektivt system, men ofte får nytenking karrige vekstforhold.

Politikeren forteller også om et hierarkisk system, der de ansatte blir så opptatt av organisasjonsstrukturen og egen rolle i den, at de glemmer hva som er målet og hvorfor de er der. Det affektive eller emosjonelle ansees derav ikke som en verdi til fordel for rutinepregede og forhåndsdefinerte strukturer som eliminerer behovet for kreativ eller skapende praksis. De hierarkiske fremstillingene viser at prosjektet OT hadde et svært utfordrende utgangspunkt når målet var å skape endringer i strafferettsystemet som er et av de mest konservative tradisjonsbundne samfunnssystemer som finnes.

”Og så mener jeg strafferetten er vel ett av de områdene – som jeg sa - hvor vi krever mest endring av individene, hvor systemene og politikerne har endret seg aller minst, og hvor vi kanskje har størst grad av konservatisme. Og det bør påkalle enda større vilje til endring. Møtet med de som var ansatt var en enorm drivkraft med en konstruktiv holdning - det var utrolig sterke historier. Så det er hovedgrunnen til at vi fikk en endring etter min mening”

Politikeren

Politikeren beskriver sitt eget system på en kritisk måte, men legitimerer samtidig egen holdning og posisjon gjennom et ønske om varig systemisk endring. Noe av det viktigste han holder frem er den endring man krever av mennesker som soner straff i norske fengsler. De innsatte skal gjennom soning reformere eget liv på flere utfordrende plan. Verdier, kulturer, sosial tilhørighet i en kulturell, praktisk og relasjonell kontekst skal endres betydelig eller erstattes med nye verdier. Møtet med utøverne, de ansatte, ble en enorm drivkraft der de sterke historiene fra praksisfeltet påvirket hans syn på forvaltning av strafferetten. Et slikt møte fant sted i 2007 da ordføreren i Trondheim kommune innkalte prosjektmedarbeidere for å utveksle historier som viste til helt spesielle gjennombrudd som åpnet for en ny måte å tenke forebygging av ungdomskriminalitet på. Også nå, flere år etterpå, trekker politikeren frem dette møtet for å illustrere et eksempel på hva som mobiliserte ham til å engasjere seg i prosjektets utvikling. Engasjementet og innlevelsen kommer frem når han henviser til en enkelt YouTube⁵-fil hvor et konkret voldelig overfall blir vist, i tillegg til prosjektdeltagernes fortelling om hvordan overgriper og offer i den aktuelle saken ble fulgt opp i OT. For politikeren ble konkrete eksempler, utilsørte historier og fravær av endeløse dokumentbunker et vendepunkt som mobiliserte og gav energi. Dette kan derved beskrives som en hendelse som traff bestiller emosjonelt og derved fremmet engasjement og motivasjon.

⁵ Nettsted for publisering av videoklipp. www.youtube.com (se fortelling s 65 i avhandlingen)

Kreativitet og affektivitet - teoretiske stemmer

Utgangspunktet for valg av teoretiske perspektiver, teoriens stemmer, er inndelt i to hovedretninger. En av de to retningene tar utgangspunkt i en psykologisk metaundersøkelse som er utført i 2008 ved Universitetet i Amsterdam. Undersøkelsen syntetiserte eller bygde opp 102 dimensjoner som reflekterte over forholdet mellom spesifikke stemninger og kreativitet. Undersøkelsen avdekket klare sammenhenger som viser at positive stemninger produserer mer kreativitet enn nøytrale stemninger. Dette er kanskje ikke så overraskende og sammenfaller med tidligere etablert kunnskap om blant annet positiv motivasjon.

Kreativiteten ble tydeligere fremmet gjennom positive stemninger, som igjen ble forbundet med motivasjon. Motsatt ble det sett en hemmende effekt ved negative stemninger som gjerne fremmet defensiv og unngående atferd. Frykt og angst ble ansett å ha en tydelig og begrensende for den kreative tenkningen (Baas, Carsten, De Dreu & Nijstad 2008). Det affektive og relasjonelle blir flere ganger hentet frem og problematisert av bidragsyterne i metastudiet (Baas et al 2008), og inngår derved som en sentral del av grunnlaget for drøfting og analyse av problemstillingen. Vi har valgt å lete etter hva som kan ligge *bak* fenomenene affektivitet og kreativitet gjennom et innblikk i både fysiske forløsende og begrensende prosesser innenfor nevrologi og hjerneforskning. Dette fordi emosjoner er knyttet til persepsjon og biologiske prosesser. Dette går vi nærmere inn på og utdyper i de kommende kapitlene som drøfter temaene kreativitet, ledelse og kunnskap.

Den andre teoretiske retningen vi velger dreier seg videre fra hjerneforskning og nevrovitenskap mot filosofi og organisasjonslære. Spenningsfeltet mellom de to retningene ble åpnet ved å studere relevant litteratur som bidro til å utløse potensialet som lå mellom to så vidt ulike perspektiver. Det handler derved om å se nytten av å kombinere ulike perspektiver eller utgangspunkt. Dette er en uvanlig teorikombinasjon vi avslutningsvis vil gå nærmere inn på.

Vi har tatt utgangspunkt i utvalgte verk av professor i nevrovitenskap Antonio Damasio, som de senere år har fått flere utmerkelser for sin forskning på hjernens nevrologi og kompleksiteten i samspillet mellom kropp, hjerne og handling (Damasio 2001, 2002, 2004). Damasio vender et granskende blikk mot det rasjonelle gjennom Spinoza og Descartes, samtidig som han belyser perspektiver som er relevante for å kunne etablere en organisatorisk forståelse av kreativitet. Kreativitet og affektivitet velger vi å knytte tett opp mot fenomenologisk tenkning og har derved sett nærmere på Husserl og senere Heideggers betraktninger relatert til disse begrepene som bestanddeler av det å *være* (Heidegger 2007).

Fenomenologi som begrep har sin språklige forankring i det greske verbet *phainomai*, *jeg viser meg*. Det er mange måter man kan tolke eller forstå filosofi på, men sammenkoblingen med fenomenologiske retninger er interessant nettopp for å få en bredere forståelse for det affektive og det kreative. Begge begreper eller menneskelige egenskaper, kan forstås som fenomener ved at de er abstrakte, mangesidige og flertydige. Å betrakte det affektive og det kreative som sentrale deler av menneskets væren i verden kan bidra til å se viktigheten av å erkjenne disse to egenskapene som sterke drivere i en organisatorisk kontekst. Både Husserl og Heideggers systemiske beskrivelser av bevissthetens rolle i fenomenologien, bidrar til analytiske momenter med fokus på hvordan bevisstheten retter seg mot verdens som objekter. Med objekter kan en her forstå ord som persepsjon, hukommelse og fantasi.

Det affektivt grunnleggende (*følelser, emosjoner, bevissthet og ubevissthet*) trekkes frem og aktualiserer sammenhengen mellom kropp og sjel, mellom det rasjonelle og det relasjonelle. I tillegg til de to hovedretningene har vi som sekundær litteratur benyttet fagbøker, artikler og andre utgivelser som kan differensiere, styrke eller problematisere de teoretiske stemmer fra de to hovedretningene. Et innblikk i hjerneforskning gir mulighet til å iaktta sammenhengen mellom affektivitet og kreativitet gjennom å se på hjernens oppbygging, og spesielt deler av hjernen som i særlig grad er knyttet til emosjoner, læring og hukommelse. Hjernebarken, eller *cortex cerebri*, dominerer sentralnervesystemet og har en omfattende funksjon fra sansing, kroppsbevegelser, informasjonsbehandling til lengre assosiasjonsforbindelser (Per Brodal 2007:531). Cortex kan gi oss evnene til å planlegge fremtiden og kan beskrives som den rasjonelle del av hjernen, men før våre sanser prosesseres gjennom cortex vil de kunne gå gjennom en følelsesmessig tolking via den emosjonelle delen av hjernen.

Drøftingen vil dermed vekse mellom biologiske, individualpsykologiske og filosofiske aspekter som utslagsgivende for organisasjonsmedlemmers valg. Rommet og spennet mellom filosofi, nevrovitenskap og organisasjonslære åpner for tolkning av empiri hvor kunnskap om organisasjoner som et resultat av kulturelle forhold får ny mening. Dette bringer oss inn på det affektive og hvordan dette begrepet kan forstås.

Affektivitet kan betraktes som et informasjonsfilter som vi sorterer våre tanker, omgivelser og planer gjennom. Dette informasjonsfilteret påvirker vår persepsjon, atferd, og våre valg (Zautra, Reich, Davis, Potter & Nicolson 2000). Positive affekter kan gi oss fornemmelsen av å være i en slags flytsone, og negative affekter kan assosieres med stemninger og emosjoner som er preget av frustrasjon og frykt. Flyt eller *flow*, ble først gjort kjent av Mihaly Csikszentmihalyi (1996). Flytbegrepet er de seinere år blitt et etablert og trendpreget begrep eller nærmest et idealisert mål for mange. Vi anser flyt som en av flere

følelsesmessige tilstander i en nærmest uendelig rekke av affekter. Allikevel er Csikszentmihalyis arbeid interessant siden det å være i flyt beskrives som en grunnlag for et kreativt hendelsesforløp, eller *the flow of creativity*. Csikszentmihalyi omtaler det å være i flyt eller å gi seg helt hen til en situasjon fri for distraksjoner som en viktig forutsetning for å kunne evne å være kreativ. Med andre ord positivt persiperte affekter hvilket trekker en linje tilbake til Baas et al. I forlengelsen av dette knyttes kreativitetsbegrepet uløselig sammen med det å skape eller produsere noe nytt. Å være kreativ, å kreere eller skape, definerer vi som menneskets iboende evne til å velge og skape uventede løsninger eller idéer også i situasjoner hvor man ikke nødvendigvis er i den type tilstand Csikszentmihalyi omtaler som flyt. Flytbegrepet fremstilles altså som et utelukkende positivt ideal preget av komfort, konsentrasjon og individuell tilfredsstillelse. Betyr det at kreativitet ikke kan utløses av affektene besvær, motgang eller fortvilelse? Om en følger opp tanken om at det affektive genererer kreativitet, vil altså kreativitet kunne utløses av alle typer affekter.

Negative affekter kan skyldes uønsket stress og fører gjerne til at mennesker opplever eller forsterker negative egenskaper ved seg selv. Hvordan stress oppleves er avhengig av hvordan personens affektive vurdering av situasjon og kontekst fremstår (Elliott T.R., Chartrand J.M. og Harkins S.W. 1994). Positive affekter er naturlig nok knyttet til positive opplevelser og hvordan vi er i stand til å involvere oss i et mer komfortabelt engasjement med våre omgivelser (Watson D. og Clark L. A. 1984). Kreativitet og affektivitet henger som nevnt sammen, den kreative tenkning og handling har rot i emosjoner, deretter følelser som igjen avdekker uforutsette løsninger. Denne emosjonelle intuitive prelingvistiske natur av kreativ tenkning er ikke abstrakt, men bygger på ferdigheter som kan læres og praktiseres (Root- Bernstein R. og Root- Bernstein M. 2003:379).

"Nå kan vi forstå hvorfor innovatører som Einstein, Poincare og så mange andre hevder at intuisjon mer enn fornuften er grunnlaget for kreative tanker. Å føle er å tenke, akkurat som å tanke er å føle. Bare når de to integreres er innovasjon mulig".

(Root-Bernstein og Root-Bernstein 2003:383)

Det kan se ut til at grad av affektivitet fungerer som et perseptuelt filter som vi fortolker ulike situasjoner gjennom (Zautra et al 2000). Positive opplevelser er subjektivt betinget, subjektivt motivert, og kan ikke automatisk konnoteres med *gode* eller ideelle handlinger. Fra eget praksisfelt kan vi hente frem fortellingen om en innsatt i et fengsel som motiveres av behovet og lysten for rus. Den innsatte sitter på enecelle 23 av døgnets 24 timer. Fengselsbetjentene

ønsker å bidra til en meningsfull soning og imøtekommer den innsattes ønske om å bedre sin livsstil ved å begynne å spise sunt. Den innsatte etterspør råkost og spesielt et kålhode. Dagen etter oppdages det at den innsatte har klart å røyke innsmuglet marihuana på cellen ved å lage en hasjpipe av kålhodet. Dette handlingsforløpet viser at motivasjon og lyst er affektive responser som kan gjøre oss i stand til å være kreative. Eller at kreativitet ikke kan knyttes til en subjektiv forestilling om det gode eller det vakre, da slike beskrivelser er normative og individuelle. Omgivelsene, situasjonen og konteksten vi befinner oss i er dermed ikke *avgjørende* for hvordan vår emosjonelle tilstand er, siden vårt affektive informasjonsfilter i stor grad definerer vår holdning til og tolkning av opplevelsen. Vår personlige og mentale påvirkningskraft kan derfor være viktigere for kreativiteten enn selve utfordringen eller situasjonen vi befinner oss i.

De kreative personlighetene

I empirikapittelet om affektivitet og kreativitet beskriver forskeren de kreative stereotypene som full av glødende engasjement, men også avhengig av å være i en flytsone av positivt feedback, eller et emosjonelt engasjement for å kunne prestere høyt. Dette kan tyde på at disse er spesielt avhengig av å være, eller å komme i en positiv affektiv tilstand for å nå sine mål. Å definere kreativitetsbegrepet innenfor stringente og statiske rammer viser seg svært vanskelig. Like utfordrende kan det være å hevde at kreative personlighetstyper kan defineres og sorteres ut som egen gruppe. I tillegg beveger man seg lett inn i et uoversiktlig landskap hvor beskrivelser av kreative personligheter enten romantiseres eller demoniseres, hvilket kan føre et hvert forsøk på beskrivelse ut i en repeterende meningsløshet.

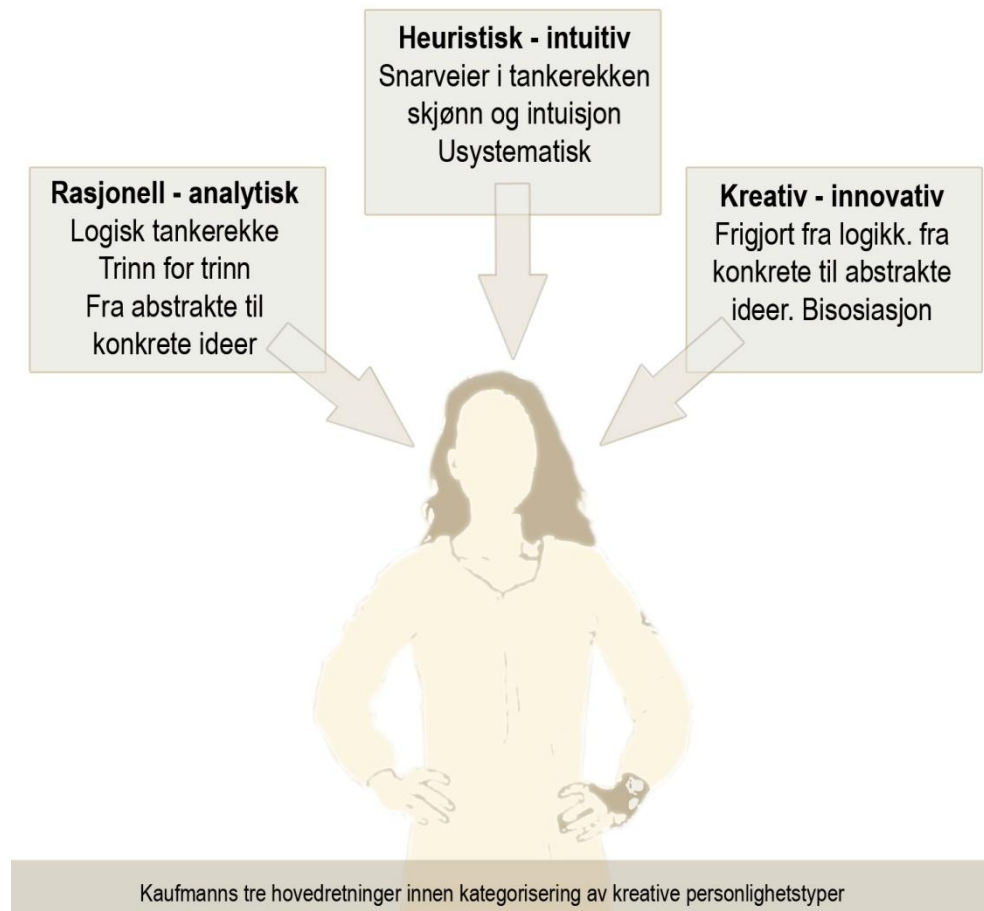
Kreativitetsbegrepet fremstår altså som komplekst og mangesidig, parallelt med alle individuelle og subjektive affekter. Allikevel kan det ved å lytte til det deltagerne formidler som OTs lykkethet hvor måloppnåelse har vært tett forbundet med prosjektdeltageres personlighet, og hvordan de kom opp med nye idéer og løsninger som grunnlag for OTs sluttresultat.

”Det koker ned til ildsjeler, det koker ned til de kreative personer som har handlekraft, og som har en slags innsalgsevne”

Forskeren

Forskeren kommer flere ganger inn på beskrivelser av individer som utmerker seg ved å ha evner som gjør at de skiller seg ut og blir synlige i organisasjonen. Han forteller videre at mange ønsker å omtale seg selv som kreative, mens det i virkeligheten er et fåtall (10 - 15%) som *virkelig* er kreative. I empiri og i teori knyttes kreativitet til det å tenke, eller respondere.

Geir Kaufmann deler dette opp i tre hovedtyper av tenkning, den kreativ- innovative, den Heuristiske - intuitive og den rasjonelle - analytiske (Kaufmann 2006).



Figur 7 Leth-Olsen/Skog

Kaufmanns modell gir oss en mulighet for å visualisere ulike tenkesett eller tenkestiler, som igjen kan sees mot ulike personlighetstyper som både Kaufmann og empiri viser. Kaufmann gir et eksempel fra et studie hvor 49 kreative arkitekters personlighetskarakteristika ble presentert som preget av: *høy selvtillit, aggressiv og pågående, fleksibel, selvaksepterende, lite påvirkelig av sosiale barrierer og andres mening, sterkt prestasjonsorientert, lav konformitet, uavhengig, standhaftig, introvert og intuitiv*. I vår empiri bruker deltagerne sammenfallende beskrivelser som: *leken, vidløftig, kjapp, nysgjerrig, sterk vilje (drifter), vil lykkes, og har drivkraft*. Samtidig trekkes de mellom det introverte og det ekstroverte, eller som Csikszentmihalyi sier det:

“They contain contradictory extremes – instead of being an individual, each one of them is a multitude”

Csikszentmihalyi 1997:57

Deltagerne gir liknende eksempler som formidler særtrekk ved kreative personer:

”Og mange har ofte mye energi. De har også drive for å gjennomføre det. Så hvis du har en boblende champagne inne i deg, så spretter det ganske mye”

Forskeren

”Når de her kreative iderike personene endelig får muligheten, eller får et ja, prøv den tanken din, da gjør det noe med de her personene, for de er så idealistisk at det står nærmest skrevet lykkes i panna deres”

Utøveren

Patricia Pitcher (Wennes 2002) har gjennomført psykologiske personlighetstester der hun viser at kunstneriske ledere svinger veldig mellom glede og sorg. De svinger mellom depresjoner og entusiastisk eventyrlyst hvilket korresponderer med de personlighetstrekk og personlighetsbeskrivelser beskrevet av Csikszentmihalyi og deltagerne i caset.

”De hater konformitet, diplomati og tilpasning, er ekstremt følsomme, i blant på grensen av det hysteriske, ofte ensomme og isolerte, selv om de besitter sosiale evner”

Wennes 2002:35-36

Selv om Pitcher har utført sin undersøkelse blant kunstneriske ledere som dirigenter, teaterledere o.l. forutsetter vi at begrepet kunstnerisk her beskriver mennesker som er utøvende i sin praksis, og at disse har kreative evner.

Tenking har stort sett et formål og dette er knyttet til personens behov som kan manifestere seg i form av verdier og interesser. Når vi formulerer eller avdekker et problem er det nettopp fordi vi finner dette interessant i forhold til våre behov og verdier (Kaufmann 2006:60). For å oppnå positiv affektivitet bør man nærmest *brenne* for å oppnå et spesifikt mål. Målet i seg selv er svært viktig for å vite hvilken retning en skal trekke mot, men det kan være frihet i forhold til hvilken vei en skal ta for å oppfylle målene. Mål har også en stor innflytelse på de ansattes motivasjon gjennom organisasjonens selvregulerende mekanismer (Kanter R.M. og Ackermann P. L. 1989). Det obligate samspillet mellom affekter, mål og kreativ legning viser seg derfor som en klar tråd gjennom empiri og teori.

I vår samtale med politikeren uttalte han at en kursendring er et viktig mål for ham som bestiller, og i samtalen med utøveren noterte vi at viljen til suksess var en spesielt viktig drivkraft for han. Han viser en sterk indre motivasjon der han utfører sine arbeidsoppgaver på grunn av interesse for selve *handlingen*, som er belønning nok i seg selv. En slik kunnskapsaktør beskriver forskeren som *oppgaveorientert*. At en arbeidstaker har en sterk *indre* motivasjon kan også forløse mer kreativitet (Amabile T. M. 1988).

Som vi beskriver i kapittelet om *kreativitet og affektivitet - deltagernes stemmer*, ser det ut til at en slik indre motivasjon kan fremme entusiasme og autonomi, som igjen åpner for kreativitet. Motivasjon fremstår da som et annet gjensidig og obligat forhold for å kunne fremme kreativitet. I caset inspirerte og motiverte prosjektdeltagerne hverandre og ble tiltrukket av selve målet og utfordringene i prosjektet, slik at de fikk en eksplisitt og ekte tro på at de ville gjøre suksess. Dette er også noe som vektlegges mest i teorier om kreativitet (Amabile 1988). Hvis arbeidstakerne blir tent på en oppgave, så blir den også utført bedre og med en større intensitet. Et spesifikt *mål* er ikke bare viktig for det å være kreativ men har også siden tidenes morgen vært en avgjørende mekanisme for vår evolusjon og overlevelsesmekanisme.

Følger vi opp forskerens kategorisering av kreative personligheter går han videre gjennom begrepene oppgaveorienterte til den *ytre orienterte* og den *ego orienterte* (offensive og defensive) personlighetstypen. Slike kategoriseringer kjenner vi fra pedagogisk forskning, hvor begrepene kan knyttes sammen med menneskers grad av motivasjon og drive. Nettopp dette med pågåenhet og aggressivitet benyttes også for å beskrive kreative personligheter. Derved blir forskerens utsagn lett å se som en forlengelse eller sammenkobling mellom pedagogikk, motivasjon og kreativitet. Derfor kan det synes som om det affektive og det kreative utgjør det sterkeste obligate avhengighetsforholdet.

Nevrovitenskap og filosofi

Innledningsvis nevnte vi en psykologisk metaanalyse (Baas et al 2008) som viste en klar sammenheng mellom positive affekter og kreativitet. I den samme undersøkelsen kan vi lese at det er en klar tendens i nyere nevrovitenskapelig forskning som viser at positive aktiverende stemningsleier, eksempelvis *lykke*, fører til høyere nivå av kreativitet, flyt og originalitet eller økt kognitiv fleksibilitet (De Dreu et al 2008) (Baas et al 2008). Dette underbygges som nevnt også av flere forskningsmiljøer som hevder at positive stemninger forsterker hukommelse og fremmer kreative problemløsninger. Dette samsvarer med forskning som omhandler positiv effekt av *dopamin-nivåer* i hjernen (Ashby, isen & Turken 1999) (Ashby, Valentin, & Turken 2002). Dopamin er et signalstoff eller en neurotransmittere som produseres flere steder i hjernen, deriblant i hypothalamus. Dopamin overfører signaler mellom nervecellene i hjernen og innvirker på dennes viljestyrte bevegelser. Dopamin er nok mest kjent som hjernens eget belønningsmiddel i og med at økt dopaminnivåer i hjernen også gir økt velvære. Det viser seg at dopaminnivået i hjernen øker sammen med mange av de kognitive effektene en kan se ved positiv affektiv tilstand. Denne forskningen viste også at

den kreative problemløsningen ble forbedret ved økt produksjon av dopamin (Isen & Daubmann 1984) (Isen, Daubmann & Nowicki 1987). Undersøkelsene fastslo at positive minner integreres langt bedre i hjernen enn negative minner. At positiv stemningsrelatert arbeid fremmer kreativitet vises ved at en slik type aktivering frigjør dopamin og noradrenalin. Disse to typene av nevrotransmitterne forbedrer minnekapasiteten (hukommelsen) samt evnen til å forstå den aktuelle situasjon og planlegge frem i tid (Baas et al 2008:784).

Analyser av denne undersøkelsen gir muligheter til å se i ulike retninger ved tolkning, men først og fremst vise en grunnleggende sammenheng mellom positive affekter og kreativitet. Noen unntak finnes, som blant annet hos TA Anderson & Praterelli (i Baas et al 2008), som viser at mennesker med positive stemninger er mindre kreative enn de som har et nøytralt stemningsleie. Innenfor emnet kreativitet kan det på generelt grunnlag se ut til at stemningsleie eller affektivitet er den *minst* omstridte predikator for kreativitet (Baas et al 2008:780). Fokuset på affektivitet som en predikator for kreativitet skyldes delvis at stemningsleie ofte fungerer som et bindeledd mellom personlige og situasjonelle tilstander på den ene siden, og kreativ ytelse på den andre. Når vi forstår hvordan stemningsleiet relateres til kreativitet, kan vi derfor finne sammenhenger mellom ledelsens humør og påvirkninger hos de ansatte, og hvordan lederstil relateres til de ansattes kreativitet. (f. eks George & Zhou i Baas et al 2008).

"It is now well recognized that positive affect leads to greater cognitive flexibility and facilitates creative problem solving across a broad range of settings"

Ashby et al 1999:530

Det finnes flere spesifikke studier som direkte sammenligner positive og negative affektive tilstander, som også blir aktualisert av Kaufmann (2003). Med tanke på at forholdet mellom negative affektive tilstander er kompleks, er det ikke overraskende at tendensen i forskningen fremdeles *kan* preges av inkonsekvente funn. Det finnes funn som viser at negative affektive tilstander stimulerer kreativ ytelse i større grad enn positive tilstander (Bartolic, Basso, Schefft, Glauser og Titanic- Schefft i Baas et al 2008), men annen forskning viser at positiv stemning trigger mer kreativ respons enn negative tilstander (Grawitch, Munz & Kramer 2003, Hirt, Melton, McDonald & Harackiewicz i Baas et al 2008).

Kjell Arne Røvik beskriver nevrovitenskapelig forskning som en av de aller raskest voksende naturvitenskapelige disipliner i samtiden. Han mener mange av disse forskningsresultatene har et rasjonelt- instrumentelt menneskesyn (Røvik 2007: 237). Røvik viser ved en slik

beskrivelse av den samtidige nevrovitenskapen en tydelig parallell til filosofiens rasjonelle teser helt tilbake til Spinoza, Descartes og Leibniz. Et forskerblikk som går i retning av både nevrovitenskap, filosofi og organisasjonslære kan skape inntrykk av forvirring og uoversiktighet, men om en følger Richard P. Feynmans lett ironiske og moraliserende uttalelse om pseudoscience, kan man forsvare et tredelt undersøkende perspektiv slik (våre stemmer, deltagernes stemmer og teoretiske stemmer):

”In summary, the idea is to give all of the information to help others to judge the value of your contribution; not just the information that leads to judgement in one particular direction or another”

Richard P.Feynman 1974

Innenfor deler av den naturvitenskapelige og atferdsvitenskapelig forskning, gjøres det gjennombrudd som gjør det mulig i langt større grad å forutsi, og dermed også innvirke på menneskers atferd enn før. Dette forskningsfeltet er særlig opptatt av å studere sammenhengen mellom prosesser i nervesystemet og komplekse fenomener over grensen mot det sosiale som - *persepsjon, sansing, hukommelse, emosjoner, språk og tenkning*. Den økende popularitet for nevrovitenskap innen humanistiske og filosofiske retninger er ikke gått upåaktet hen, og har møtt kraftig kritikk fra enkelte hold.

I en artikkel i Morgenbladet, med tittelen *Nevro ditt og nevro datt*, kritiserer en kjent litteraturkritiker og britisk professor i medisin, Raymond Tallis, det han kaller den nevro-evuljonære pseudovitenskap og mener det er på tide at humanistene tar til motmæle mot overivrige psykologer og hjerneforskere. Når troen på at *vi er våre hjerner* suppleres med en overdreven tro på at evolusjonære forklaringsmodeller kan forklare vår adferd, samfunn, kultur og våre verdier, mener han å se et idékompleks som undergraver hele den humanistiske tradisjonen. Han avviser tanken om at nevrovitenskapen kan ha noe å tilføre de filosofiske og strafferettslige debattene om fri vilje. Han mener dette bidrar til å utradere det spesifikt menneskelige fra forskningen, gjennom banale selvfølgeligheter, som at billedkunst kan være en kilde til velbehag fordi det trigger biologiske belønningssystemer.

Den amerikanske filosofen Daniel Dennett imøtegår denne kritikken og sier at Tallis kun presenterer karikaturer. Man kan få en hver filosof: Platon, Hume eller Kant, til å se ut som rødmende idioter hvis man overforenkler og karikerer. Dennett balanserer sitt arbeide mellom bevissthetsfilosofi, vitenskapsfilosofi, biologisk filosofi og kognitiv vitenskap. Han stiller spørsmål i sin bok *Freedom Evolves* (2004) om den frie vilje egentlig er en illusjon og betviler derved muligheten av om en fri vilje virkelig kan tenkes.

Den biologiske retningen innen hjerneforskning kan lede oss inn i determinismen og spørsmålet om hvor fri vår vilje egentlig er. Dette kan vi motvirke ved å lytte til teoretiske stemmer om menneskets frihet, samt ideen om at virkeligheten er for kompleks til å dra entydige slutninger. Vi er ikke alene produkt av biologisk arv og sosiokulturelt miljø hvilket viser at der vitenskapelige funn tenderer mot determinismen, ser det likevel ut til at vi kan gjøre valg. Hjerneforskning anskueliggjør det komplekse i biologien som ligger bak følelser og emosjoner. Spørsmålene er om sekvenser av det som påvirker våre valg er forutbestemt, eller om bevisstheten om de biologiske faktorer rett og slett kan bidra til å gi oss betingelsesløs frihet. Fokuset er hittil i stor grad blitt satt på en kognitiv orientering der følelser mer blir sett på som forstyrrende for den rasjonelle tenkning og målrettet organisasjonsaktivitet (Glasø L. 2002). Det kognitive og strukturelle synet har hatt en sterk posisjon helt siden Renee Descartes lanserte sin tese *jeg tenker, altså er jeg*, som ble publisert i hans sentrale verk *Discourse en Methode* fra 1637. Descartes legger til grunn at det intellektuelle og kognitive er avgjørende for vår eksistens. Et slikt lærings syn er ikke uten videre forenelig med det prosessuelle perspektivet hvor også kroppens erfaring, hukommelse og evner tas med som en nødvendig faktor for kunnskapsutvikling. Dette kan og betraktes som et motsatt utsagn til Descartes ved å si *jeg har en kropp, altså er jeg*, eller *jeg har følelser, altså er jeg*

”Den kartesianske dualismen skaper et skille mellom bevisstheten, som er knyttet til hodet, og den fysiske kroppen. For Descartes (1985) er hodets bevissthet den rene fornuftens eller kognisjonens tempel. Den rendyrkede fornuften eller kognisjonen blir den elementære og eneste basis kunnskap kan bygges på. Emosjonene lokaliseres derimot i kroppen og betraktes som irrasjonelle og uviktige for fornuften”

Åsvoll, 2008

Dualismen Descartes beskriver ved å adskille bevisstheten fra det fysiske og kroppslige imøtegås av den franske filosofen og fenomenologen Maurice Merleau- Ponty (1907–61). Han vender det kartesianske *jeg tenker, derfor er jeg* til *jeg har en kropp, derfor er jeg*. Merleau- Ponty fremsetter persepsjonen som det vesentligste bindeleddet mellom verden og bevisstheten. Nettopp ved å verdsette persepsjon gis kroppen en fremskutt og verdsatt posisjon som lar mennesket erkjenne sin væren i verden. Kroppen oppfatter og koder verden , slik at en ved hjelp av fysiske sanser persiperer og gir bevisstheten grunnlag for kognitiv bearbeiding av data (Merleau- Ponty 2002).

Damasio (2001) uttrykker også sin skepsis til et for ham bisarr skille mellom tanke og følelse (kognisjon og emisjon) som om man på en eller annen måte kan ha tanker uten følelser og et

sinn uten affekt. Skillet mellom emosjon og kognisjon fikk sitt anatomiske motstykke i dualismen mellom det limbiske system og hjernebarken (Brodal 2007:510). I forlengelsen av dette kan en si at hvis den emosjonelle basis skades kan du ikke tenke klart. I boken *Descartes` feiltakelse*, viser Damasio til at en ikke kan skille rasjonelle og emosjonelle følelser men at det er et viktig samspill mellom kropp og hjerne, sjel og sinn som ifølge forfatteren viser at følelser er like kognitive som alle andre persepsjonsbilder. Damasio (2002:57) deler videre emosjoner inn i primære eller *universelle* grupperinger som lykke, sorg, frykt, sinne, overraskelse eller avsky. Han nevner også sekundære eller *sosiale* emosjoner som forlegenhet, sjalusi, skyldfølelse eller stolthet og det som han kaller *bakgrunnsemosjoner*, eksemplifisert ved å føle seg vel eller uvel, rolig eller avspent. Betegnelsen emosjon er i følge Damasio også knyttet til drifter og motivasjoner, og påvirker disse. Damasio bekrefter at det finnes hjerneregioner som kan konvergere signaler fra ulike sanseregioner, men påstår at det ikke kan finnes *en* enkelt region i menneskehjernen som kan representere alle de aktive sansemodalitetene når vi på samme tid opplever lyd, bevegelse, form og farge i fullkommen tidsmessig og romlig registrering. Han betviler også at alle de kroppslige funksjoner er algoritmisk forutsigbare for hjernen, men at det likegodt kan være hjernen som venter på at kroppen skal signalisere hva som egentlig foregår (Damasio 2001:105 og 164). Han viser også til at det biologiske maskineriet for emosjoner for det meste er forhåndsinnstilt, men at *utløserne* ikke er en del av dette maskineriet (2002:63). Nevrotransmittere, eller signalstoffene i hjernen, overfører impulser mellom nervecellene, og påvirker vårt stemningsleie, humør, aktivitetsnivå og handlinger. Disse kan ikke bare påvirkes ved hjelp av medikamenter, men kan også påvirkes gjennom *måten vi tenker på*. Våre emosjoner er ofte knyttet til eksterne opplevelser, sanseinntrykk og objekter. Dette er stimuli som potensielt kan utløse uendelige emosjoner (Damasio 2002:64). Et eksempel på at biologiske drifter og emosjoner kan overstyre den rasjonelle tenkning er at folk flest er mer redde for å fly enn å kjøre bil. Selv om all rasjonell risikovurdering viser at vi har langt større mulighet for å overleve en flytur mellom to byer enn en biltur mellom to byer (Damasio 2002:195) (Stacey 2008:156-159).

Hjernens oppbygging

Hjernerne er særpreget ved sin spesielle evne til å reagere på stimuli gjennom elektriske signaler som overføres i løpet av millisekunder fra ett sted til et annet, enten innenfor sentralnervesystemet eller mellom dette og kroppens organer. Overgangen mellom to nerveceller kalles en synapse. Når nerveimpulser når frem til kontaktstedet med andre

nevroner - synapsen - frisettes en neurotransmitter som påvirker neste nevron og informasjon overføres fra én nervecelle til en annen (Hormuzdi S.G, Filippov M. A, Mitropolou G, Monyer H, og Bruzzone R. 2004). Dette skjer ikke ved at nerveimpulsen (som er en elektrisk impuls) overføres direkte men ved frisetting av signalmolekyl som så påvirker cellen. Stoffene serotonin, dopamin, adrenalin, noradrenalin etc. som frisettes er eksempler på neurotransmittere (Brodal 2007:33-91). Studier anslår at en voksen hjerne inneholder om lag 86 milliarder nevroner, og en enkelt nervecelle kan ha tusener av synapser. Det estimerte antall av disse kontaktene anslås til å være omkring 0.15 kvadrillioner ($0.15 \cdot 10^{24}$). Nyere neurobiologiske studier har vist at synapsene spiller en sentral rolle i læring, hukommelse, aldring, stress og avhengighet (Hormuzdi et al 2004).

Det er de samme impulser som innvirker når visuelle bilder blir sendt fra øyet til hjernen som fra øret til hjernen. Impulsene til øyet oppleves som lys og oppfattes som bilder. Impulser til øret oppleves som trykkbølger i luft og oppfattes som lyd. I den indre delen av hjernen finner vi *Hippocampus* et område som er viktig for kortidsminnet og som fungerer som et kartotek for minner som er lagret i andre deler av hjernen. *Thalamus* er en omkoblingsstasjon for informasjon som skal til hjernebarken fra lavere deler av sentralnervesystemet. *Hypotalamus* er et overordnet kontrollorgan for det autonome nervesystemet. Her ligger termostaten som styrer kroppstemperaturen og vår biologiske klokke som styrer døgnrytmen. *Hypofysen* produserer en rekke hormoner, for eksempel veksthormoner eller kjønnsormoner. Det *limbiske system* er koblet til vår sinnstilstand med følelser, frykt, aggresjon og fluktreasjoner. Hjernens komplekse nervesystem virker som en helhet og nevronene danner til sammen vårt bilde av verden, vår bevissthet, våre tanker, erindringer, følelser og handlingsimpulser (Brodal 2007:510-515).

Denne korte, men komplekse beskrivelsen betyr ikke at vi må se på mennesket som en fysisk ansamling av fint tilpassede nerveceller og kjemikalier, slik DNA-molekylets kartlegger Francis Crick sier (i Trond Skaftnesmo 2005):

”...du, dine gleder og sorger, dine erindringer og dine ambisjoner, din følelse av personlig identitet og fri vilje, er faktisk ikke noe annet enn adferden til en gedigen ansamling av nerveceller og deres assosierte molekyler...Du er ikke annet enn en pakke nevroner”

Det blir i så fall som å se på en fotballkamp som en sum av muskelsammentrekninger i kroppene til 22 menn eller kvinner samlet på en gressmatte. Vi kan ikke bare se på hva mennesket grunnleggende består av, men hva det vil så å *leve* som menneske i verden, hva det

vil si å *være* menneske, eller egentlig å *spille* en fotballkamp (Frode Nyeng og Grete Wennes 2005:25-26).

Mekaniske tilnærminger og sammenligninger av hjernen kan vi også i den organisatoriske forskningsgenren ofte finne eksemplifisert som *hjernemetaforer*. Et kjent eksempel her er Gareth Morgans hjernemetafor, hvor en organisasjons komplekse oppbygging kan betraktes som en hjerne. Begrep som benyttes i Morgans hjernemetafor kan være selvstyre, læring og respons (Morgan 2009). Morgans metafor trekker også inn hjernens responsive egenskaper mot kybernetikken ved å se etter likhetstrekk mellom hjernens reaksjoner på hendelser og en datamaskins programmerte responser på hendelser. Dette eksemplet viser at metaforer kan gi et for rikt bilde av begrepet hjerne som i en rekke andre kontekster fremstår som mer konkret, men også langt mer komplekst. Derved ligger det en fare i å det lese metaforiske betraktninger for bokstavelig.

Professor i psykologi Michel S. Gazzaniga skriver i sin bok *Who's in charge? Free Will and the Science of the Brain* (2011) hvordan vi mennesker har sammenlignet hjernen med datamaskiner og gitt skrekkefremstillinger av fremtidige cyberversjoner av mennesket. Han mener samtidig at vi så langt har gitt datamaskiner for mye kreditt ved å tillegge dem egenskaper som intelligens eller beskrive dem som *smarte*. Gjennomsnittshjernen fungerer nemlig i ca i 70 år *uten* å kortslutte, behov for omstart eller programvareoppdatering. Den trenger også bare 20 watt for å fungere. En datamaskin ville hatt behov for minst 10 millioner watt for å gjøre det samme vår hjerne gjør hver eneste dag. Han stiller spørsmålet om vi som lesere hadde stolt på en bevissthet som var avhengig av Windows. Han mener datamaskiner ikke er i nærheten av å kunne erstatte menneskehjernen i uoverskuelig fremtid, selv med IBMs superdatamaskin på 16 petaflops⁶. Hjernen er langt mer kompleks og har helt spesielle funksjoner som følelser og fantasi som maskiner trolig ikke vil kunne simulere eller gjenskape i nær fremtid.

Når det gjelder oversikten i vår hjerne er det ikke helt enkelt å holde kontrollen. Som Damasio mener Gazzaniga at det ikke finnes et eget spesifikt *kommandosenter* i hjernen som kan kontrollere alle deler av vår tenkning. I motsetning til datamaskinen finnes det ingen *sjef* i hjernen. Hjernen har millioner av lokale *prosessorer* som tar viktige avgjørelser, og en innsikt i disse prosessene kan kanskje hjelpe oss å forstå hvordan og hvorfor vi føler at vi har kontroll, for å bevisstgjøre våre feil i avgjørelser, persepsjon og tanker.

⁶ IBMs superdatamaskin anvender ikke windows som operativsystem, derimot Linux. Kilde:<http://www.linuxjournal.com/content/system-administration-ibm-watson-supercomputer>

Selv om et innblikk i hjerneforskning kan gi oss en imponerende fremstilling av hjernen, er selve bevisstheten vår relativt treg. Den skal prosesseres gjennom mange deler av hjernen før sanseintrykk som berøring, lukt, smak, syn, hørsel og likevekt viderefremmes til høyere mentale prosesser som til slutt kanskje gjør oss klar over hva vi har registrert. Vår venstre hjernehalvdel forsøker å finne orden i kaoset, og prøver å tilpasse dette til en meningsfull historie og sette denne i riktig kontekst og sammenheng. Dette gjør hjernen vår kontinuerlig. Den bearbeider input fra andre områder av hjernen vår og syntetiserer dette til en historie. Vår bevissthet flyter likevel lett og naturlig fra det ene øyeblikket til det neste, med enkle og sammenhengende narrativer (Gazzaniga 2011).

Biologiske portvakter

Et kompleks område i hjernen bestående av mindre kjerner med ulike forbindelser har en sterk funksjon knyttet til emosjoner. Dette området benevnes som Amygdala. En sentral oppgave for amygdala er læring av sammenhengen mellom godt og vondt, eller stimulus og dens emosjonelle verdi (Brodal 2007:509-511). Den bidrar til å rette oppmerksomheten mot emosjonelle signaler, enten de er angstfremmende eller en forventning av positive følelser. Denne funksjonen kan beskrives som hjernens beredskapssystem og knyttes til vår overlevelsessevne noe som gjør at vi kan respondere umiddelbart på situasjoner vi opplever som truende. Amygdala får informasjon via hjernens system som har direkte tilgang til vår eksterne verden, dvs. våre sansesystem, det visuelle, det auditive, følelser, smerte osv. Alle disse eksterne data konverteres og settes sammen til hvordan vår hjerne velger å respondere. På mange måter er det likt input og output slik vi kjenner funksjonsflyten i en datamaskin men samtidig langt mer komplekse koblinger der mange følelser dannes og deretter påvirker våre reaksjoner. Jo mer stressende og spent situasjonen er dess mer vil Amygdala overta styringen kroppslig og affektivt. Når amygdala sender ut signaler til andre hjerneregioner, utløses en kaskade av hendelser som vil bli til en emosjon (Damasio 2004:55). Amygdala former etter hvert et mønster gjennom assosiasjoner der lyder, lukt og følelser influerer vår respons til omverdenen og som tar oss mot et bestemt mål. Dette beskrives ofte som *fight or flight*, kjemp eller flykt. Nervebanene i denne delen av hjernen er mye hurtigere enn nervebanen til den logisk analytiske del av vår hjerne. Disse prosessene skjer også i den mest primitive deler av vår hjerne, reptilhjernen, og stenger av de andre funksjonene slik at vi kan ha fullt fokus på overlevelse. Noen vil si at den stenger for vår rasjonelle og logiske tenkning siden disse henger sammen, hvilket vi skal nevne senere i dette kapitlet. Det kan se ut til at Amygdala, ved å utløse frykt, kan stanse de kreative prosessene, mens positive affekter frigjør

dopamin som igjen forløser de kreative prosesser gjennom hemming av begrensede tankeprosesser.

Som vi tidligere har hørt fra deltakerne kan frykt begrense tilfang av de gode idéer.

” Det er at de er livredde for å gjøre feil. Dette er jo ikke noe klima for å komme med noen endringer og gode idéer ”

Politikeren

En analog til en slik fremstilling kan vi kjenne igjen fra Kybernetikken hvor begrepet cybernetics for første gang ble publisert av den franske fysikeren André-Marie Ampère i 1834. Ampère benyttet begrepet for å teoretisk beskrive ledelses- eller styringsprosesser i et naturfaglig perspektiv. Senere hentet Norbert Wiener frem begrepet kybernetikk og gjorde det kjent med boken *Cybernetics or Control and Communication in the Animal and the Machine* i 1948. Wieners tanker om kybernetikken som system ble primært utviklet med tanke på det organisatoriske fremfor det individuelle. Ved å betrakte hjernen som et organisatorisk senter kan Wieners tanker gi mening også i et individuelt perspektiv. Kybernetikken som system søker å kunne takle avvik og negativ respons, samt håndtere disse slik at kvalitet og mål tilfredsstillende forventningene eller forutbestemte mål. Dette gir også et anvendelig bilde av hvordan hjernen fungerer og hvorfor hjernens funksjon må innlemmes også når man skal forholde seg til menneskets væren i en livsverden. Smerte og behag er ulike asymmetriske biologiske forbindelser, med forskjellige persepsjonskvaliteter som har til hensikt å løse svært ulike problemer. Smerte forbindes med straff og assosieres med adferd som tilbaketrekking, og fører til at organismer stivner og lukker seg i nærmest selvforsvar eller grunnleggende livsopphold. Behag forbindes med belønning og assosieres med oppsøkende atferd, og får organismer til å nærme seg omgivelsene, noe som både øker overlevelsessjansene og sårbarheten (Damasio 2002:81-82).

Hva menes da når ideen om at nevrologisk hjerneforskning bygger på ufravikelige og fysiske målbare fakta? Hvor mye av det man registrerer av hjerneaktivitet og kjemiske reaksjoner kan vise seg å være fiktive hendelser eller narrativer som er tolket og opplevd som sannheter? (Gazzaniga 2011). På flere måter kan en slik problemstilling trekkes mot det evige spørsmålet om hva som kommer først, høna eller egget. Etter vårt syn blir derfor hjerneforskning og biologiske argumenter noe mangelfull dersom de *alene* legges til grunn for en forståelse. Å lete etter argumenter, begrunnelser og nye tanker fra det filosofiske teorifeltet som et komplementært ståsted etablerer et åpnere og videre spenningsfelt hvor nye idéer og argumenter kan skapes.

Biologiske katalysatorer

Oppdagelsen av dopamin som neurotransmitter ble gjort av den svenske professoren Arvid Carlsson, som mottok Nobelprisen i 2000 for oppdagelsen rundt signalstoffene i nervesystemet. Han delte prisen med amerikanerne Paul Greengard og Eric R. Kandel som studerte transmitterstoffer og oppdaget blant annet at dopaminets innvirkning på motivasjon samt at mangel på serotonin kan føre til depresjoner eller psykologisk angst. I boken *Hjærnans budbærere* beskriver Arvid Carlsson serotonin, dopamin og noradrenalin som direktevirkende signalstoffer. Noradrenalin antas å være viktig for regulering av stemningsleie og angstnivå, mens dopamin er avgjørende for vår evne til å forberede oss både fysisk og mentalt. Alle de tre stoffene innvirker når hjernen påvirkes positivt (Carlsson 2001).

De fleste mennesker dyrker interesser eller aktiviteter som bidrar til nærmest å manipulere deres emosjoner og påvirker disse ved å jage etter tilfredsstillelse, lykke, samt forsøk på å unngå ubehagelige situasjoner og følelser (Damasio 2002: 43). På samme måte kan noen være mer sensitiv eller få en overdreven reaksjon av negative affekter. Dette skyldes som tidligere nevnt en aktivering av amygdala og andre beslektede strukturer i vårt limbiske system. Geir Kaufmann skriver i sin bok *Hva er kreativitet*, om personlige egenskaper som gir driv og energi til den kreative prosessen. Her er det store variabler, da noen mennesker ser ut til å preges mer av affektivitet enn andre. De kreative personene kan derfor tenkes å være mer avhengig av de emosjonelle gevinstene i prosessen enn mindre kreative personer.

Enkelte undersøkelser fastslår at kunstnere har mer angst og er mer emosjonelt labile og impulsive enn for eksempel forskere (Kaufmann 2006:69). Mange kjente kunstnere, musikere, forfattere og skuespillere har hatt former for bipolare lidelser, eller personlighetstrekk som grenser opp mot det bipolare. Ludwig von Beethoven, Vincent van Gogh, Mark Twain, samt en rekke skuespillere som for eksempel Robin Williams og Stephen Fry. Sistnevnte fikk i 2007 en Emmypris for beste dokumentarfilm i *The Secret Life of the Manic Depressive*, og beskrev i et intervju med BBC hvordan hans sykdom svingte fra depresjonens stummende mørke, og opp til en kraftfull følelse av ubegrenset positiv energi og grandiose forestillinger som forløste kreative idéer de færreste har muligheten til å oppleve. De positive og kreative fordelene med denne sykdommen var så sterke at han ikke ville bli helbredet om han hadde fått muligheten til det (Fry 2006).

Denne tosidigheten finner vi ikke bare innenfor vår kjemiske balanse, men også innenfor mange andre elementer i vårt sanse- og fortolkningsapparat. Et interessant innslag er de mange påstander som går ut på at kreative mennesker har evne til å se løsninger de fleste ikke evner å se.

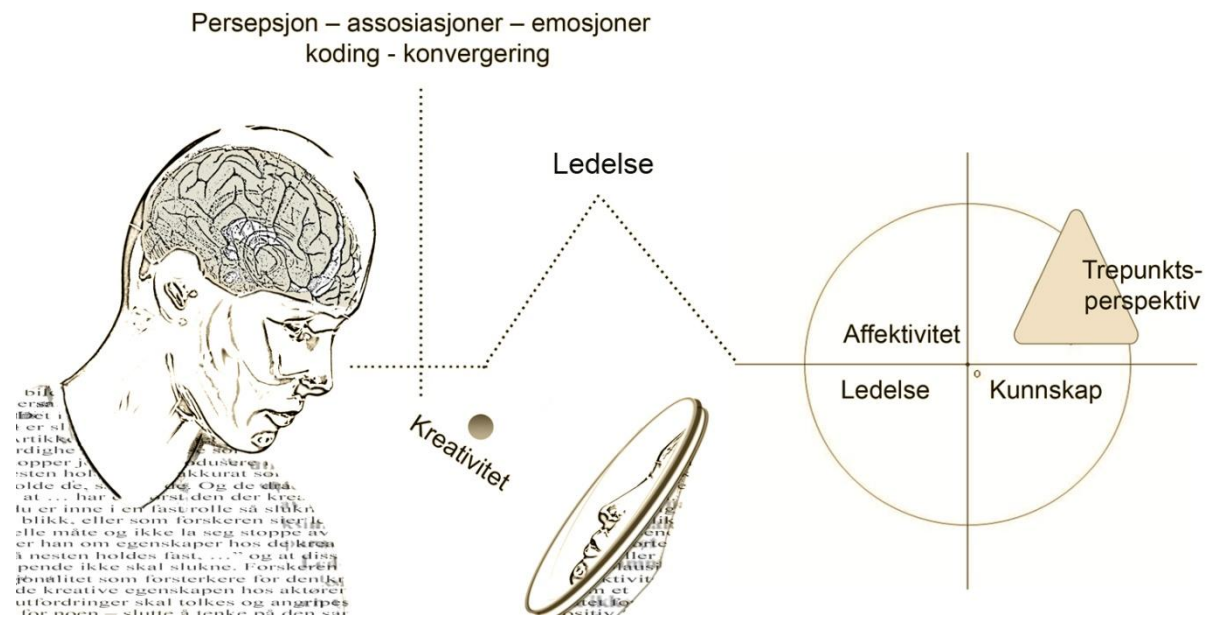
Slik vi tolker Damasio ser det ut til at vi mennesker har innebygget et slikt dualistisk, eller tosidig system, men at vi ikke er det tilstrekkelig bevisst. Han skriver om den *utvidede bevisstheten* (Damasio 2002:188) en evne eller funksjon som ligger til menneskeheten og som gjør oss i stand til å reflektere i fortid og den forventede fremtid, sortere vår kunnskapsbeholdning, våre minner, bilder over et helt menneskeliv.

”Hvis du lar den utvidede bevisstheten få fritt spillerom, kan den når som helst gjøre deg til hovedpersonen i en episk roman, og hvis du bruker den godt, kan den slå dørene til skapelsen opp på vidt gap.”

Damasio 2002

Her antyder Damasio at det ubevisste, det som ligger mellom sanseintrykk (input) og refleksiv bearbeiding i hjernen (output), er åpningen hvor menneskets mulighet for å skape finnes. Dette ubevisste lar oss umiddelbart kjenne igjen kreativ praksis, skapende og utøvende, som en risikofylt sone. Med risikofylt tenker vi at kreativitet i seg selv ikke kan betraktes som et aktivum som fører til et predestinert resultat. Å skape idéer kan derfor ikke sidestilles med det å skape resultat, forbilledlig vakker kunst eller vakre estetiske objekt. Derved kan en idé like gjerne oppleves som ondskapsfull og frastøtende for andre enn den som skapte ideen. Like fullt er det en kreativt skapt idé. Når vi beskriver kreativ praksis som risikopreget behøver nødvendigvis ikke dette å medføre stor dramatik eller risikable konsekvenser, men henspiller på organisasjonens evne til å ivareta ansatte som produserer idéer som kanskje ikke åpenbart har en *umiddelbar* verdi. Eller som utøveren poengterer det når han tydeliggjør nødvendigheten av å inneha et relasjonelt mot i kreative prosesser. For lederen i en organisasjon vil dette relasjonelle motet kunne vises ved at en aksepterer kreative individers praksis og legning. Med andre ord det å arbeide for at organisasjonskulturen skal kunne akseptere annerledeshet. Handlinger vi foretar på bakgrunn av fornemmelsen av hva som er *riktig*, baseres noen ganger på kunnskap som ikke er oss bevisst og en intuitiv følelse som vi ikke alltid klarer å beskrive med ord. Man kan nesten si at de avgjørelser vi tar ut fra intuitive reaksjoner kan beskrives som å tenke uten å tenke (Gladwell 2005). Intuisjon bryter med den rasjonelle teori, som vektlegger rasjonelle argumenter, fornuft, vitenskap og har gjerne et instrumentelt forhold til omverden som er rettet mot å realisere presise mål. Dette beskrives også av Daniel Kahnemann, som anskueliggjør risikoen vi kanskje ikke er klar over, når vi rent intuitivt tar store avgjørelser uten en tilstrekkelig rasjonell refleksjon og etterprøving (Kahnemann 2011). Forutsetning for videre drøfting søker å ivareta både den rasjonelle og den relasjonelle tanke.

Kreativitet og ledelse - deltageres stemmer



Figur 8 Leth-Olsen/Skog

Politikeren har altså snakket en god del om hvordan emosjoner, affektive responser og motivasjon henger sammen. Forskeren har tatt tak i dette med personlig legning for kreativitet og betydningen av ledelse og frihet. Dette fører til at vi i det kommende kapittelet vil presentere mer av det deltagerne sier om begrepene ledelse, motivasjon og kreativitet. Når vi sammenstiller datagrunnlaget fra de tre deltagerne blir det etter hvert åpenbart at begrepene i våre tre forskerspørsmål ikke kan betraktes som isolerte og adskilte emner.

"Hvis man kommer med nye idéer må man få positiv feedback. Jeg mener det må være en kultur rundt det å kunne komme med gode idéer, og at kontorene våre ikke blir problemområder. ... Jeg mener at lav terskel og litt sånn, italiensk forretningsmoral, tørre å prøve. I Norge er vi litt sånn at vi skal sikre oss på alle bauger og kanter"

Politikeren

Vi hører en politiker som etterlyser andre holdninger hos norske ledere. Frykten for å feile er større enn lengselen etter suksess. I forrige kapittel omtalte vi hvordan forskeren betegner kreative mennesker, blant annet ved å tenke seg disse som lett utro. Nettopp ved å kunne akseptere den annerledesheten kreative og skapende individer kan representere, skiller modige ledere seg ut fra umodige ved å kunne tolerere risikofaktorer knyttet til ideens flyktighet. Dette kan innebære at en skapt idé ikke nødvendigvis fører til en umiddelbar økonomisk avkastning eller økt produksjon. Det er ikke vesentlig hvorvidt en tolker

politikerens ønske om mere *italiensk forretningsmoral* som en oppfordring om å bryte spilleregler, allmenn moral eller etiske prinsipper, men at man av og til må tørre å generere idéer som bryter med organisasjonens tradisjonelle tenkning. Å rydde plass for kreative individer og skapende praksis kan til og med generere behov for tydelige paradigmeskifter ved at en sikter på å etablere et prosjekt i pakt med organisatoriske verdier forskeren omtaler som *andre ordens endring*. Det handler om å utvikle potensialet og prestasjonsevnen hos de ansatte, se dem og gi dem positiv feedback/feedforward når de viser initiativ. Positiv feedback er viktig for å verdsette aktørene, vise at du som leder ser dem og at du er interessert i deres tanker om forutstående utfordringer. Politikereren forteller at han alltid har dørene åpne for dem som ønsker å komme med konstruktive forslag og idéer. De som bare er opptatt av å komme med problemer får ikke innpass på hans kontor. De får stille seg i kø sammen med de andre klagerne.

”Men har du en god ide, så sett deg ned – så får jeg høre”

Politikereren

Han påpeker at det likevel kan ligge mye motstand i organisasjonen, både åpent og skjult, og at ikke alle nødvendigvis tilkjenner sin faktiske motstand men formidler denne gjennom undring og spørsmål som sår tvil om at nye idéer eller innspill er konstruktive for organisasjonens evne til å møte utfordringer. Her kommer utøverens innspill om relasjonelle ferdigheter og spesielt dette med å ha *relasjonelt mot*, men også å komme med åpen konstruktiv kritikk som kan bedre forslagene og tilpasse disse organisasjonens visjoner og mål. Det relasjonelle motet aktualiseres nesten som en motsats til det rasjonelle motet, og kan derved betraktes som et ledelsesmessig dilemma. Forskeren forteller om det sårbare ved å arbeide i et stort og konservativt system, der det ikke bare er mangel på feedback men også et solid og uangripelig bygget system hvor motstand mot endring definerer mulighetsrommet.

”Motforestillinger er killer nr 1. Det er måten du lanserer motargumenter på, for motargumenter er gjerne formulert sånn at de skal ta kvele denne flammen ganske tidlig. Så vidt gnisten er tent, så skal den kveles”

Forskeren

Her presenterer forskeren et sett av digresjoner som tyder på at det kan ligge mye motstand i selve organisasjonskulturen, ikke bare i det strukturelle, men også i verdier, kulturer og kunnskapssyn som ut fra hver enkelt medarbeiders ståsted til sammen gir et felles multiplum som igjen speiler organisasjonens samlede syn. Selv der ledelsen har en klar og uttalt intensjon om å la ansatte få frie rammer til å arbeide i en kreativ setting, er det ikke sikkert at

mellomledere og resten av organisasjonen tilpasser seg dette. Enkeltaktører kan ved hjelp av posisjon, makt eller ensidig håndheving av retningslinjer fungere som omvendte katalysatorer. I stedet for å fremme et kreativt miljø, så eliminerer de åpninger som kunne bidratt til utvidelse av organisasjonens samlede verdisyn. Ofte er de ansatte raske til å komme med kritiske faktorer, risikovurderinger og har mer fokus på sin egen rolle samt å trygge sin egen posisjon i hierarkiet enn å åpne for kreativ risiko, anerkjenne initiativet, gløden og engasjementet som ligger bak en idé. Det mobiliseres motarbeidende krefter for å hindre at nye idéer forkludrer det trygge og etablerte systemet vi allerede har.

”Nå må vi være fandens advokat og produsere alt som kan gå galt. Vi blir hverandres fiende i et sånt system, vi er ikke alltid nådig med dem som er kreative. Vi tar dem ganske tidlig og også de nyutdanna de blir møtt med at du må bare vente til du har jobbet noen år så skal du nå se. Mye av det vi trenger på ledersiden er litt kontra det vi trenger på løsningsida”

Forskeren

I en organisasjon må begge perspektiver vies oppmerksomhet og tilkjennes verdi, slik at dynamikken mellom dem kan bidra til å forløse potensiell energi fremfor å holde den tilbake. Konstruktive innspill og positiv anerkjennelse blir derved en balanseøvelse som må praktiseres kontinuerlig. Dette skjer ikke bare ved tilbakemelding men også ved forovermeldinger med fokus på fremtidsrettet veiledning. I følge utøveren handler begge deler om relasjonelt mot. Mot til å stikke seg frem og artikulere flere perspektiver selv om dette av enkelte kan oppleves som frustrerende. Med det mener han mot til å komme med konstruktiv kritikk, men også mot til å balansere lederrollen ved å gi støtte eller sette grenser sett opp mot hvilke medarbeidere man forholder seg til. Med andre ord en differensiert og dynamisk lederpraksis som gjennom fleksibilitet evner å tilpasse seg omskiftelige miljø uten å fremstå som upålitelig. En slik tilnærming til utøvelse av ledelse bryter derfor med mer tradisjonelle forventninger til ledelsesfaget eller ledelseshåndverket. Den tradisjonelle leder (eller ledelse) av en mer autoritær art blir derfor utfordret og belyst med kritisk interesse av de tre deltagerne.

”..altså det handler og om relasjonelt mot. Det at du våger å gå ut av komfortsonen din”

Utøveren

Relasjonelt mot formidles som en viktig egenskap for å vise styrke til å ta opp sensitive og vanskelige tema i åpne dialoger som også kan preges av konflikt eller usikkerhet. For at en forbedringsprosess kan skje må utøverne få bidra til å tenke ut hva, hvorfor og hvordan et

problem eller en oppgave kan gjennomføres på en bedre måte. Konsekvens av valg er viktig kunnskap for de som skal virkeliggjøre en idé og dette fordrer en tett, direkte og vedvarende dialog mellom ledelse og medarbeidere. En gjensidig forståelse kan ufarliggjøre nye arbeidsoppdrag for utøverne og bidra til å lette utøvernes tilgang til å komme med konstruktive forslag og idéer tilbake til ledelsen. Utøverens erfaring fra OT signaliserer at mange frykter at nye forslag fører til nye endringer som igjen fører til at arbeidsoppgavene blir mer uforutsigbare, spesielt for de trygghetssøkende. Han merket selv at det ikke alltid var like populært da de nye ideene ble lansert og at mye tid gikk med til å trygge medarbeidere på at dette måtte prøves ut før en kunne evaluere og fastslå om det hadde relevans for prosjektet. Igjen trekkes altså deltagerens erfaring mot viktigheten av at prosjekt, organisasjon, ledere og medarbeidere har tåleevne til å akseptere ulike grader av risiko knyttet til kreative løsninger.

”Ofte så kan leder fremstå på en sånn måte at de ikke setter særlig pris på at deres medarbeidere kommer med gode forslag... Derfor blir veien lang noen gang. Men så ser vi jo allikevel noen gang at gode forslag kan komme frem til aktiv handling. Det handler om at du må bruke din kompetanse”

Utøveren

Her snakker utøveren om et samspill mellom ledelse og utøver i organisasjonen. Ledelsen må gi de ansatte rom for å komme med nye idéer ved å sette egne behov og posisjon i annen rekke. Dette understreker betydningen av at de ansatte også må ta ansvar ved å formidle sine tanker på en overbevisende måte. Her trekker utøveren inn viktigheten av å inneha en akseptert og anerkjent kompetanse, både formell og erfaringsbasert. Alle har i utgangspunktet et ønske om at organisasjonen skal lykkes med å nå sine mål men det må være en tett forbindelse med utøver og øverste besluttende ledelse for at disse målene skal være samstemte. Ledelsen må gjerne kommunisere sin bestilling direkte ovenfor utøverne, så de forstår hva det endelige målet virkelig dreier seg om, samtidig som utøverne må ha muligheten for å formidle utfordringer ved den praktiske gjennomføringen, komme med forslag om forbedring og gi en realitetsorientering om hvordan den praktiske virkelighet ser ut der bestillingen skal utføres. I prosjektet OT ble nettopp en slik bestilling kommunisert gjennom en egen handlingsplan *Sammen mot barne- og ungdomskriminalitet* (2005). Ansvar for å formidle god og relevant informasjon må derfor synliggjøres og forankres i alle deler av organisasjonen.

”Det er klart at når vi jobber i et prosjekt som våre nærmeste foresatte kanskje ikke har den ringeste peiling på, så gjør det dem litt utrygg. Det er kanskje noe av det viktigste som finnes når du da skal utarbeide, eller være delaktig i nye prosjekt så må du hele tida være på informasjonsbasen”

Utøveren

Informasjon er viktig og i OT ble det generert store mengder informasjon som skulle absorberes tverrfaglig på mange nivå fra øverste eierskaps- og bestillernivå (Justisdepartementet), via topp- og mellomledere til de mange praktikere og lokale prosjektmedarbeidere. Det førte til at det ble mye nytt og uforutsigbart å forholde seg til for de impliserte. Det ble nødvendig å finne nye arbeidsmetoder og teorier som for majoriteten var ukjente og manglet forankring i kjent praksis eller kunnskap. Den nye kunnskapen hadde tidligere ikke vært implementert i de ulike samarbeidsetatene. Læring om hvordan den nye kunnskapen skulle benyttes i praksis og forståelse om hvordan dette kunne tilpasses faglige kontekster og eksisterende regelverk bød på store utfordringer. Ikke bare skulle dette kommuniseres, men det måtte gjøres på en så hensiktsmessig måte at mottakerne ble overbevist og motivert til å satse på et prosjekt uten forhåndsavklarte mål og metoder. I tilknytning til dette forteller utøveren noe som også forskeren tidligere har nevnt i intervjuet.

”Vi må klare å gjøre et system forståelig for folk. Hvis noen system er forståelig for folk så vil de gå ganske langt, selv om det her vil medføre store innskrenkninger for dem sjøl. Det er det, det handler om. Og så må du ha evnen til å motivere folk til å ta imot endring. Det er jo motstand mot endring, men når endringen kan dokumenteres, forklares og beskrives slik at det her høres som et godt forslag som gjør at pila peker i positiv retning, så er det mye lettere å få gjennomført endringer også”

Utøveren

Tidligere snakket forskeren også om de samlede evnene for å kunne skape *andre ordens endring*. Hvordan forskeren forteller om dette begrepet vil vi belyse nærmere i empirikapittelet kreativitet og kunnskap. Disse tankene har han tidligere bekreftet, når han påpeker viktigheten av de ansattes evne til å selge inn idéer.

”De kreative må ha innsalgsevne samtidig som at organisasjonen må være åpen for nye idéer... På den måten vil de kunne takle og gjennomføre andre ordens endring”

Forskeren

Vi hører en sammenheng mellom begrepet *andre ordens endring* og velkjente ordtak som å *kaste terningene på nytt*. Politikerens beskrivelse av italiensk forretningsmoral og utøverens

beskrivelse av innsalgsevne får ukjente og kreativt skapte idéer til å fremstå som positive for prosjektet OT, selv om de i andre kontekster kan konnoteres negativt. Det får oss som forskere til å tenke på at både bestiller og utøver har evnet å være gode selgere, slik at prosjektet har fått en sterk fundamentering helt fra starten. En *vinn-vinn-situasjon* som skapes av ulike men komplementære praksiser. Kraften, lysten og det emosjonelle ligger der hele tiden, i historiene og i de små refleksjonene, og er noe som preger deltakerne i samtaleintervjuet. Lysten til å lykkes har en kraftfull og motiverende tilstedeværelse hos både utøver og politiker.

”...allikevel så er gleden over å få til endring, å lykkes med å få til et stykke arbeid så stor at jeg aldri har sagt nei, jeg har ikke tid. Det er det som er drivkraften. Det er det som er bensinen”

Utøveren

Ut i fra slike utsagn kan en se for seg at denne lysten, *bensinen* som fører til at prosjektdeltagerne strekker seg langt henger sammen med mulighetsrommet hvor individuell kreativitet, risikovillighet og aksept knyttet til det å gjøre feil henger tett sammen. Ledelse eller leder kan i deltagernes fremstilling fremstå som en kreativ nøkkelbrikke som anerkjenner prosjektet eller organisasjonen som arena for nytenkning, arena for eksperimentering og annerledes tenkende. Nok en gang vil altså dette i sin tur henge sammen med et relasjonelt mot, siden ledelse/leder må fronte prosjektet utad og ubetinget forsvare det også dersom valgte prosjektmetoder og realiserte stormøter/oppfølgingsavtaler skulle feile. Det relasjonelle motet er ikke bare en egenskap og styrke som ledelse/leder bør inneha, men må være representativt for alle aktører i prosjektet. Det å starte opp et prosjekt med tidsbegrensede engasjement, åpen bestilling uten tilgjengelig eller presatt metodikk krever høy relasjonell tilstedeværende fra aktørene. Det relasjonelle motet sees også i sammenheng med evnen til å fungere i et profesjonsmiljø hvor motstand, uenigheter, faglige- og verdibaserte dualiteter, frustrasjon og usikkerhet brytes mot grunnleggende behov for trygghet, ro og forutsigbarhet. En krevende balanseforhold for aktørene, men ifølge deltagerne nødvendig for å etablere et egnet, nyskapende handlingsrom.

”For det ligger et utrolig utnyttelsespotensial i det å la fagarbeidere videreutvikle tanker som gjør at produktet blir bedre”

Utøveren

Utøverens utsagn om det *utrolige utnyttelsespotensialet* leder også tankene mot prosjekt- eller organisasjonsledelse. Dette kan realiseres ved å la fagarbeidere i et prosjekts brede

sammensetning få et langsiktig eierskap og ansvar for å utvikle egne idéer, men også for å følge idéene opp gjennom å realisere dem. Å gi fagarbeidere i prosjektet slike rammer betinger da at ledelse/leder utøver et distribuert og delt lederskap, hvilket i sin tur myndiggjør aktørene og bidrar til at den enkelte opplever selvrealisering. Politikerer drar konteksten tilbake til egen virksomhet, strafferetten, når han forteller om ulike eksempler som begrenser utvikling, kreativitet og nytenkning. En organisasjon som er preget av et rigid regel- og instruksjonsbasert praksis påvirker både ledelse og ansatte. Konsekvensene kan bli at ledelsen er mer opptatt av risikoanalyser og utvikler en kontrollfunksjon fremfor å motivere de ansatte blant annet ved å gi dem faglig og kreativ frihet. Etter hvert tør ikke de ansatte å komme med idéer, og blir heller ikke inspirert til å være løsningsutviklere da det rutinepregede arbeidet kan redusere den enkeltes motivasjon. Igjen handler det mye om mot til å slippe opp kontroll og gjennom det skape klima for idéskapning.

”Jeg mener at hvis du ikke tør å slippe opp litt - i et så stramt system, så inviterer du heller ikke til noen nye idéer. Hva er motivet til folk i strafferetten i dag, jo det er i veldig stor grad å holde seg til loven og ikke gjøre feil. Det er det i barnevernet også. Et av de viktigste motivene i barnevernet er å ikke gjøre feil. Derfor er det en ulykke hvor mye rettslig prosess vi har pålagt barnevernet i Norge. Det er en av grunnene til at barnevernet ikke griper inn i mange saker de burde ha grepet inn. Det er at de er livredde for å gjøre feil. Dette er jo ikke noe klima for å komme med noen endringer og gode idéer. Folk er mer enn nok opptatt av å følge lovens bokstav og retningslinjer og rundskriv. Da må vi tørre å slippe opp litt”

Politikeren

Utsagnet ovenfor beskriver nettopp bestillers sterke ønske om at prosjektet OT skulle få mulighet til å utvikle seg annerledes nettopp ved å slippe opp litt og etablere et mulighetsrom som kunne avstedkomme helt nye samarbeidsfora for løsninger på en sentral samfunnsoppgave. Forskeren sier at som leder har en stor påvirkningskraft på de ansatte. Akkurat som en lærer i klasserommet påvirker elever, vil lederens personlighet og ledelsespraksis i stor grad kunne påvirke mye av de ansattes holdninger og verdier. Det største handlingsrommet skapes ved lederens evne til å dele retten til å produsere idéer, være kreativ og følge opp kreative løsninger i tilstrekkelig grad. Han eksemplifiserer dette videre ved korrigerende av elever. Hvordan korrigeringen utføres, samt hva den består av, legger føringer på hvordan elevenes reagerer på hverandre og på læreren som leder. Å være lærer for en gruppe elever kan ofte fremstå som et parallelt bilde til lederskap i organisasjoner. Spesielt om en trekker sammenlikninger mot kunnskaps- og læringssyn. Kunnskap som tema vil

følges videre opp i neste kapittel, hvor deltagerne reflekterer rundt læring og kunnskap, og hvordan dette henger sammen med kreativitet.

For prosjektaktørene som presenterer idéer, handler det om å få konstruktive og godt begrunnede tilbakemeldinger som lar aktøren trygges på at ideene er verdt å høre på, selv om de ikke alltid skal følges opp.

Forskeren forteller også om noen enkle prinsipp som organisasjoner eller prosjekt bør vurdere. Av og til må vi glemme litt hvor vi er ansatt, hva som er våre primæroppgaver, posisjoner, utdanning osv, og i stedet legge vekt på hva som er våre viktigste utfordringer. Dette perspektivet ble spesielt viktig i OT, siden prosjektaktørene kom fra sterke, særpregede fagmiljø med tydelig identitet. Ofte lever organisasjoner sitt eget liv uten å ha en tydelig begrunnet profil som viser hvorfor de er der og hva som er organisasjonens sentrale mandat og oppgave. Når man har kjent på hvor skoen trykker, hva som er de typiske vanskelighetene for organisasjonen, da begynner en å organisere rundt et uttalt og eksplisitt mål. Så starter man litt på nytt og sammen etableres det tanker om hvordan en skal løse oppgavene. Dette er i følge forskeren noe som ofte kjennetegner kreative fagmiljø og bransjer.

”... de innovative bransjene, de lever jo av dette og de er organisert ganske annerledes enn det som skal være – skal vi si – produksjonsavdelingene i det samfunnet som vi ellers har. Så vi kan si at det offentlige – som må på sett og vis ha en slik type byråkratisk struktur, blir da en fiende mot det originale”

Forskeren

For en tradisjonelt strukturert offentlig organisasjon kan det by på store utfordringer å få etablert en struktur som er innovativ sammenlignet med hvordan kreative bransjer organiserer seg. Forskeren betrakter dette som svært komplisert og ofte *for* komplekst i et stort system. Det fungerer heller ikke i forhold til produksjon av offentlige tjenester og i forhold til de omfattende oppgaver organisasjonen er satt til å utføre. Han beskriver det som et mangehodet troll som vanskelig lar seg endre eller styre. I en slik organisasjonsstruktur passer kreativitet dårlig inn, og kan faktisk sees på som noe truende og ubehagelig, selv om den ville ha vært svært nyttig for organisasjonens evne til å utvikle en bedre tjeneste- og oppgaveløsning. Dermed vil enkeltindivid med kreative ferdigheter og virkestrang kunne erfare at de ikke uten videre aksepteres og møtes med åpent sinn. Dette er et viktig moment siden det er nettopp under slike forhold at organisasjoner kan gå glipp av svært verdifull kompetanse i form av kreativ styrke og egenskap.

”For det hjelper ikke å fylle på med stillinger, .. nøden bare øker og vi jobber og jobber, og det er ikke mer å hente inn på å jobbe raskere og mer effektivt og slik – men vi må tenke helt annerledes”

Forskeren

Forskeren går til det skritt å beskrive utfordringene i mange organisasjoner som preget av nød. Og nøden bare øker og kan ikke avhjelpe mangel på kreativitet ved å tilsette flere medarbeidere eller øke produksjonsmålene. Utøveren har også sett dette, og forteller at her er det helt avgjørende å tenke annerledes. I praksisfeltet ser man at utfordringer ikke alltid kan løses med flere ansatte, eller en ser at det uansett ikke vil vedtas budsjett som gir rom for dette. Dermed blir det å åpne for en utvidet kreativ og skapende praksis en nesten uoppdaget overlevelsestrategi, fremfor flere stillinger eller romsligere driftsbudsjett.

”Det ville ikke medføre noen nye ressurser. Derfor måtte vi være kreativ med henblikk på hvordan bruke ressursene som vi allerede har - på en litt ny måte”

Utøveren

I hverdagen forteller både politiker, forsker og utøver at de opplever å bli fanget i både organisasjonens og egne rutiner. Dagene og ukene går og faren ved fastgrodde rutiner er at de kan skygge for nye og bedre løsninger. Rutinene oppleves som barrierer som lukker i stedet for å åpne opp. For politikeren handler det om å kunne bryte ut av det vanlige mønsteret ved å slippe å følge kalendere og møteinnkallinger der dagsorden og agenda allerede er satt. Det fremmer ikke akkurat kreativitet når en bare skal fortsette refleksjoner som andre allerede har påbegynt. Han beskriver dette fenomenet som typisk, også inne politikken.

”Kunne man noen ganger i politikken slippe å svare på dagens dagsorden, og heller sette sin egen? Den følelsen av at folk får lov til å sette sin egen dagsorden, det er for meg som politiker ... (pause) ... vi snakker ikke om det som er essensielt når det gjelder kriminalpolitikk i Norge”

Politikeren

Politikeren deler her tanker som bryter ganske grundig med idealer og forventninger til representanter i landets øverste beslutningsorganer. Frustrasjonen og kritikken over at rutiner, regler og lover overstyrer spontanitet, rask tilpasning eller omstillingsdyktighet er absolutt til stede. Allikevel fremstilles ikke en slik problemstilling som uovervinnelig, men politikeren framholder evnen til å tørre å foreslå nye tiltak og løsninger innenfor et rigid system som en av de viktigste egenskapene en har som leder eller politiker. Videre legger han vekt på at nettopp bevisstheten om dette ansvaret bidro til å mobilisere ham som bestiller og oppfølger

av OT. I stedet for at politikere eller ledere på tilsvarende hierarkiske nivå snakker seg i mellom bør de oppsøke utøverne, finne inspirasjon og se konsekvensen av politiske beslutninger og hva de fører til for mennesker i andre enden av et hierarkisk demokrati. Relasjonen mellom toppledelse og praksisfeltet kommer frem ved flere anledninger, også fra utøveren, som kan betraktes som tilhørende i den motsatte enden av prosjektet OT. Utøveren legger sterk vekt på betydningen av at bestiller (politiker og departement) etterspurte, viste engasjement og fulgte med på prosjektet kontinuerlig. Dette fundamenterte plattformen som tillot oppbygging av tillit og i sin tur som gav en gjensidig positiv effekt for alle impliserte fra bestiller helt til den enkelte ungdom og deres pårørende.

”Og da mener jeg at en del av det jeg følte på var at vi fikk frem veldig mange gode idéer, når vi gjorde terskelen lav for å presentere ideene. Altså... det var mulig å komme i kontakt med politisk ledelse i justisdepartementet”

Politikeren

Utøveren kommer med en nesten identisk bekreftelse fra eget praksisfelt hvor han forteller om betydningen av å bli sett og det at toppledelsen uttrykker engasjement og inspirasjon for det arbeidet som utføres, de løsninger dette kan avstedkomme og den etterfølgende praksis som etableres. At en i et så omfattende prosjekt som OT, som i tradisjonell stand kunne blitt etablert med store avstander og fravær av kommunikasjon mellom bestiller- og utførernivå, nettopp lyktes med det motsatte satte sitt preg på prosjektet. Dette siste ble fremholdt som en kraftfull opplevelse for både politikeren og utøveren.

”Og det at jeg satt i Trondheim og jobbet med enkelte straffesaker som jeg visste at til og med Norges daværende justisminister var opptatt av, det er en drivkraft som gjør det at vi yter det absolutt beste vi kan for at vi skal lykkes. At folk over oss er opptatt av det, så gir det oss en anerkjennelse med at det arbeidet vi gjør er viktig. Det er nok en større drivkraft enn mange er klar over”

Utøveren

Politikeren avslutter denne sekvensen med å si at en kombinasjon av lederskap og følelser er noe av de viktigste påvirkningsfaktorene i en slik prosess. Lederskap, det være seg ved en personifisert leder eller et lederteam, må tørre å blottlegge det affektive og emosjonelle som en synlig del av lederskapet. Utsagn, fremstillinger og refleksjoner fra de tre deltagerne berører med jevne mellomrom emner innefor det affektive begrepsområdet. Og det treffer oss som tilhører at en toppolitiker snakker så åpent om det å være et følelsesmenneske - kanskje beror på at lederskap, politisk eller på annen måte, er i ferd med å endres, kanskje i så sterk

grad at en kan benevne det som et paradigmeskifte. For oss blir det ganske åpenbart at en slik åpenhjertighet personlig beskrivelse av affektive egenskaper som ledd av det å lede et departementet neppe kunne har vært uttalt for en eller to generasjoner siden. Politikeren poengterer tydelig hvor viktig det emosjonelle er. Dette gjør han på en slik måte at det affektive ikke kan persiperes som svakt og ustadig, men som en nyvunnet styrke.

”Jeg må bare snakke ut i fra min egen erfaring altså, for det er ikke mitt fag. Men - Jeg mener følelser og emosjoner er det viktigste. Det er det som utløser min kreativitet [] Så det er det som driver meg i min kreativitet i den organisasjonen jeg er i”

Politikeren

Kreativitet og ledelse - teoretiske stemmer

Lederens effektivitet blir betraktelig påvirket av deres innsikt i eget arbeid. Det som presteres, er avhengig av hvor godt en leder forstår og responderer på ulike former for press og dilemmaer i jobben. Derfor er ledere som er i stand til å være introspektive i forbindelse med arbeidet sannsynligvis effektive i jobben (Henry Mintzberg 1999:82).

Begrepet ledelse finner vi ofte sammensatt med andre ord som kunnskapsledelse, teamledelse, skoleledelse osv. Det blir også forbundet med styring, regler og kontroll. Når en skal forsøke å lede de ansatte til å yte sitt beste, må en være bevisst sin lederstil.

Faste regler og prosedyrer kan bremse enkeltindividers kreativitet, ferdigheter og kunnskaps potensial. For å beholde den viktige kompetansen i organisasjonen kreves det helt andre organisasjonsformer enn de som er importert fra industrisamfunnets storhetstid (Odd Nordhaug 2002:128).

Definisjoner på hva som er god ledelse har gått i sykluser proporsjonalt med endringer i samfunnet. Stadige svingninger i strategier, lederstil og modernisering fører til at det stilles større krav til både ledere og ansatte for å holde seg oppdatert og utvikle seg i takt med organisasjonens nye idéer og strategier. En felles strategi og et tydelig system kan være nødvendig for at ansatte skal kunne samarbeide mot organisasjonens mål, men det samme systemet kan også være av en så rigid art, at det kveler enkeltindividenes skaperkraft og organisasjonens muligheter til å vokse på mangfold og kreativitet. I empiridelen har vi referert til en politiker som etterlyser andre holdninger hos norske ledere. Da spesielt rettet mot å det å legitimerer det affektive, emosjonelle som en akseptert del av medarbeideres helhetlige egenskaper og beholdning. Frykten for å feile kan bli større enn lengselen etter suksess, hvilket definerer affektive forhold som en risikofaktor. Eirik Irgens skriver i boka

Kunnskapsarbeid at vi må trekke veksler på flere forståelsesrammer, for å finne en rikere, mer korrekt situasjonsfortolkning som kan motvirke en uheldig *enøydhet*.

Godt kunnskapsarbeid kan i Irgens lys beskrives som et kunnskapsarbeid hvor både rasjonell tenkning og en estetisk samt kunstnerisk forståelse av verden legges til grunn for ny kunnskapsforståelse. I litteraturen finner vi mange forfattere som understreker en verdibasert holdning eller handlingsmønster. En av disse er Georg von Krogh som hevder at man i stedet for å vektlegge kreativitet som en trussel mot organisasjonens visjoner, bør motivere de ansatte og gi den handlings- og aksjonsradius som kan skape nye idéer og tanker inn i organisasjonen. I følge von Krogh er det slik at selve begrepet *ledelse* innebærer eller signaliserer kontroll over dynamiske prosesser som til syvende og siste er ukontrollerbare eller som faktisk kan stivne og bli statiske om styringen preges av ensidig strenghet.

”Ved å sikre omfattende deltakelse kan ledere bidra til å utløse kreativitet i hele selskapet. Før alt dette potensialet kan utløses, må de imidlertid få folk til å begynne å snakke og gi dem gode grunner til å fortsette å snakke...”

von Krogh 2001:170

Som vi så i kapittelet, *kreativitet og ledelse - deltagernes stemmer*, ble det formidlet at kreativitet er noe som utvikler seg relasjonelt, kontekstuel og prosessuel. Likedan må ikke noen komme i en slik posisjon at de på andres vegne bestemmer *hva* som er kreativitet – såkalte *gatekeepers* som kan begrense og innskrenke organisasjonens mulighet for kreativ utvikling.

Gareth Morgan beskriver i sin bok *Organisasjonsbilder, de kognitive feller* som ledere kan gå i, der teoretikere godtar paradigmenes og metaforenes rolle når det gjelder å forme vår måte å tenke på. De fleste bøker om kreativitet handler om hvordan vi kan utfordre og komme unna kollektive feller ved å lære kunsten å *ramme inn* og *ramme om* og skjerpe evnen til dialektisk refleksjon og andre former for kritisk tenkning. (jfr. Thomas Kuhns begrep om paradigmatisk endring. Morgan 2004:413). Evnen til å bryte ned læringsbarrierer, redefinere hendelser gjennom dobbeltkretslæring eller paradigmeskifter blir viktig for å kunne endre organisasjonens handlingsteori og kvalitetssikre at organisasjonen beveger seg i riktig retning. Ved å betrakte forestillingen om at idéer kan bestilles og predestineres, vil en også kunne eksemplifisere dette nettopp som en kognitiv felle. Om en som leder forventer at kreative medarbeidere skal kunne produsere og skape idéer på bestilling vil dette muligens kun føre til skuffelse og negativ stigmatisering av selve det kreative og skapende.

Det bringer oss til Chris Argyris og Donald Schöns utsagn i Rennemo (2006:59) om at før en ny forståelse (*framing*) kan skapes må eksisterende rammer oppløses (*deframing*). For å

kunne improvisere i en gitt situasjon må en ha evnen til å reflektere underveis, *reflection in action*. Det må settes av tid til å kunne reflektere over prosesser mens de skjer slik at denne kan påvirkes underveis, og ikke i etterkant. *Knowing how* (praktisk handling) kan ikke utledes av *knowing what* (teori). Kunnskapen om den utøvende kreerende handling *theori-in-use* eller anvendt teori, lar seg ikke begrunne av nettopp teori, men er avhengig av en form for improvisasjon og forestillingsevne. Det vil kunne være en glidende overgang mellom handlingskunnskap og handlingsrefleksjon, og i denne overgangen ligger også et mulighetsrom som åpner for å foreta kreative valg. Denne forståelsen om *framing* av virkelighetsoppfatningen kan være avhengig av hvordan ledere velger å bruke sin organisasjon og sine ansatte som *instrument* for å nå sine mål. I beste fall kan leder bidra til å løsne på tilstivnet, tradisjonell kunnskap for å kunne snu en utvikling som har ført organisasjonen inn i stagnasjon i stedet for fremvekst. Dersom en leder kun anerkjenner det han selv mener er riktig vil det være fare for at han opptrer som et konserveringsmiddel for organisasjonens etablerte tankemønster. Friheten blir da en falsk frihet eller en organisatorisk illusjon der lederens personlige ambisjoner overstiger medarbeiderens innflytelse. Lederen opptrer på en måte som vi kan kalle *inautentisk*. Det handler om troverdighet, selvinnsikt og ærlighet ovenfor seg selv og andre, noe som kan ha positive effekter på de ansattes ytelsesevne, slik vi hørte utøveren beskrive hvordan kommunikasjon gjennom både hodet og hjertet kan være avgjørende for å motivere til glød og entusiasme hos de ansatte. Formålet med ledelse kan derfor dreie seg om å forme andres virkelighetsoppfatning men for at dette skal kunne implementeres og ha en stabil effekt vil troverdighet være et viktig aspekt for at de ansatte skal oppleve mening, fellesskap og inspirasjon. Samtidens ledelseslitteratur handler ofte om å få de ansatte til å tolke verden på lederens vis via sterke emosjonelle assosiasjoner. Det handler om å virkeliggjøre lederens visjoner. Man har forsøkt å ta avstand fra den rasjonalistiske diskursen og vi kan se at den postmoderne rusen fortsatt henger igjen i visse studier av det organisatoriske. Det er ingen store fortellinger igjen, bare de små, de som konstrueres i mindre fellesskaper. Mening kommer som glimt, som opphøyde magiske øyeblikk som er dyrket frem i hverdagen (Wennes og Nyeng 2005). Slike glimt kan også oppfattes gjennom å tolke det deltagerne forteller fra OT.

Begrepet virkelighetsoppfatning kan knyttes til Husserls fenomenologiske begrep *livsverden*, som beskriver den konkrete verden hver av oss lever i, og er en referanse, en universell horisont og en bakgrunn for alt vi foretar oss. Gjennom vår livsverden vil ting fremtre som meningsfylt, men det er viktig å påpeke at livsverden har en historisk karakter, og er noe som stadig er i bevegelse og endring. Livsverden er noe vi *lever*. Husserl regnes for

å være grunnleggeren av fenomenologien, og mente at vår bevissthet kjennetegnes ved *intensjonalitet*, dvs den *handler* om eller er *rettet* mot noe. Fra engelsk kjenner vi frasen *with intent*, som kan sammenliknes med det norske med vilje eller med overlegg. Husserls beskrivelse av intensjonaliteten kan på den måten tolkes som viljepreget. Det er fenomenologiens primære oppgave å beskrive sammenhengen mellom bevisstheten og de gjenstander som observeres. Sansesinntrykk mottas ikke passivt men er en prosess som er påvirket av våre forventninger og forestillinger vi har i forhold til objektet. Gjennom våre øyne ser vi en grå stein, men gjennom vår bevissthet forlenges vår persepsjon til en fornemmelse av steinens vekt, overflate og bakside (Yngve Hammerlin og Egil Larsen 1999:120).

I intervjuene av deltakerne finner vi utsagn som tyder på at tillitt stimulerer til et reelt handlingsrom og at frykt for å gjøre feil gir dårlige betingelser for kreativitet. En unngåelsesadferd trekker utøverne vekk fra handlingsrommet og inn i en passiv tilstand som verken de selv eller virksomheten tjener på. De som avviser å delta i dette handlingsrommet avviser også åpningene for kreativitet og endring. I kapittelet om hjerneforskning beskrev vi hjernens beredskapssystem, amygdala, som ser ut til å ha en sentral oppgave å lære sammenhengen mellom godt og vondt, en overlevelsessevne basert på angstfremmende og positive emosjonelle følelser som kan sette oss i en tilstand av *fight or flight*.

Den patologiske angsten kan gi en konkretiserbar beskrivelse og må skilles fra den eksistensielle angsten som kan forstås mer abstrakt. Eksistensialisten Sartre eksemplifiserer dette ved å beskrive patologisk angst som reell frykt for farlige situasjoner (Sartre 1993). Om en mann går på en smal sti kan han oppleve frykt for løs grus, som igjen kan føre til at han faller ned i avgrunnen, hvilket kan kjennetegnes som en reell angst. Derimot kan den eksistensielle angsten oppleves som en utvidet konsekvens av menneskets frie valg. Hva om mannen selv lar seg falle ned av stien? Uroen og ubehaget som kan følge av en slik tanke benevner Sartre som eksistensiell angst. Oppsummert kan en forestille seg at angst preges av opplevd, men irrasjonell ytre eller indre fare.

Denne type emosjonelle følelser kan også avdekke hva vi unnviker og ser på som angstfullt, samt i hvilken retning vi tenderer å flykte - dvs. en kartlegging av våre valg og handlinger. Dette kan minne litt om Husserls begrep livsverden, som danner grunnlaget for vår subjektive virkelighetsverden. I følge Heidegger er angst noe grunnløst fordi den ikke kan forklares ut fra noen konkrete forhold eller sammenheng i verden, men samtidig kan den gjøre oss klar over at vi *selv* må ta ansvar for våre liv og gjøre dem meningsfulle (Rune Fritz Nicolaisen 2003:184-186). Som hos mennesker med bipolare symptomer, kan det være i motgang at

selve grunnlaget for den kreative tenkning starter men at den forløses gjennom de positive affekter denne frembringer. Angsten og motgangen kan tvinge oss inn handlingsrommet gjennom en optimistisk forestillingsverden hvor narrativer om håp og positive visjoner fører an.

I spennet mellom disse sterke emosjonene kan vi derfor tenke oss at vi finner selve bærebjelken for kreativ tenking. Som i en kaotisk og kompleks verden kan det ligge skjulte spenninger og hemmeligheter i *kaoset* som etter hvert avdekkes og trer frem som forbindelser som skaper ny logisk endring. Tiltrekkende og frastøtende polariserte krefter, styrer retningen for våre valg. De kan ligge i våre følelser og i vårt nevralt historiske personlige kart. Alt dette handler det om å løsrive seg fra den tradisjonelle tenkning og finne nye tolkninger og løsninger. Det er noe med at du ikke har for stor forforståelse, sier forskeren og påpeker videre at det i konservative system alltid er innebygget motstand mot nye måter å tenke på, eller nye måter å arbeide på.

Kan man da tolke verden uten forforståelse? Når vi bruker våre sanseorganer, starter vi automatisk en prosess der vi konfererer våre stimuli med informasjon som allerede eksisterer i vår hukommelse. Slik Heidegger ser det er *forutforståelsen* betingelsen for all forståelse, og forutforståelse er egentlig å forstå det vi allerede har forstått, men kanskje ennå ikke har innsett eller oppfattet i det rette lys. Med andre ord, tenkte kanskje Heidegger på forståelser som noe intuitivt men ikke nødvendigvis ferdig prosessert eller reflektert.

Heidegger var på søken etter den ultimative hermeneutikk. Opphevelsen mellom det historiske og det systematiske. Han skriver at det gjelder å ikke svelge fremherskende dekreterte teorier, men å kutte igjennom disse og søke mot den vitale drivkraften som motiverer den intellektuelle søken, forsøke å gripe problemenes rot i den virkeligheten vi befinner oss i, for derigjennom virkelig å forstå dem (Nicolaisen 2003:100). Heidegger mener at de som stadig krever fred og sikkerhet er de som lever et *inautentisk* liv. De er fullstendig henfalt til og avhengig av den verden de lever i. De stiller ingen kritiske spørsmål til de gjengse fortolkningene av virkeligheten men tar dem for gitt. De som har rett livsinnstilling er de som etter all forventning vil *våke og være edrue*. De søker usikkerheten ved eksistensen og vil leve i en tilstand av våkenhet (Nicolaisen 2003:112).

Et kjent eksistensielt spørsmål er om eksistensen kommer før essensen, og med det menes at man blir født inn i verden uten noen naturlig bestemmelse og uten å være låst fast i de rollene vi sosialiseres inn i. Essensen følger av den enkeltes valg av hvilke muligheter som blir realisert og hvordan vi tar på oss våre ulike roller. Jean-Paul Sartre mener at emosjoner er måter å være bevisst på. Vi *er* ikke følelser, men vi *gjør* noe i, og med dem. Sartre benyttet

slike beskrivelser for å nærme sette fokus på grunnleggende humane begrep som ansvar, valg og frihet og fremholdt ideen om at mennesket ikke bare har fordeler av frihet, men faktisk er dømt til frihet. Å dømmes til noe er alvorlig, men i Sartres argumentasjon består dommen av at vi ikke har skapt oss selv og det faktum at livet tvinger oss til å ta kontinuerlige valg. Valgene vi foretar er derimot ikke alltid basert på fornuften. Vår alltid foranderlige identitet blir til gjennom våre handlinger og er ikke determinert som hos et tre som vokser ut fra genetikken eller et hus som blir skapt gjennom arkitektens idéer og tegninger. Hos mennesket kommer eksistensen *før* essensen, i motsetning til et hus der essensen kommer *før* eksistensen. Så lenge vi lever står vi fritt til å endre på eller justere personligheten gjennom måten vi handler og velger å reagere følelsesmessig på (Nyeng 2003:26-48). I følge Sartre kan handlinger basert på følelser tolkes som selvbedrag, og fungere som en unnskyldning der man gjemmer seg bak en sterk følelse i stedet for å innrømme åpent at man har valgt selv (Wennes og Nyeng 2005). Sartre hevder at man kan bli fylt av raseri men man må samtidig innrømme at raseriet på et eller annet tidspunkt ble ønsket velkommen, ble *valgt* av en selv som en ønsket tilstand man gikk inn i og dermed selvforskyldt (Nyeng 2003:69).

Kreative mennesker er de som har spesielle egenskaper som å se nye perspektiv. Sartre snakker om menneskets frihet til å velge perspektiv, og innenfor kreativiteten ligger dette som en forutsetning. Evnen til å være kreativ ligger innenfor de mulige perspektiv vi kan bringe frem innenfor den verden som omgir oss; vår livsverden.

Den franske filosof Maurice Merleau-Ponty var influert av Husserls fenomenologi og argumenterte for at mennesket hadde en intensjonalitet som var langt mer nedfelt enn vår selvbevissthet. Den er avleiret i våre biologiske prosesser, men strekker seg videre til vår evne til å gjenkjenne oss selv i et speil, og forestille oss som andre mennesker, fantasere om fremtiden, skape kunst osv. Dyr har også en bevissthet, selv om de ikke har en menneskelig evne til å gjenkjenne seg i speil, eller forestille seg at de er *andre* dyr. Slike forestillinger ser ut til å være helt særegne for mennesket. Damasio (2012) kaller denne evnen til å finne på noe nytt for *sosiokulturell homeostase*. Det er fordi den utfordrer et problem i hjernens komplekse system, som i vårt case handler om å bekjempe kriminalitet gjennom moralske regler og lover for å oppnå homeostase i samfunnet, slik at dette skal kunne fungere så effektivt som mulig. Overført til organisasjonen kan kreativitet dermed brukes som bevisst egenskap for å oppnå likevekt, slik at organisasjonen balanseres og samsvarer med en ønsket organisasjonsmodell. Fremgangsmåten og tilblivelsen av denne verden eller ideal, søkes oppnådd etter forskjellige typer ledelsespraksis.

Ulike ledertyper forsøker ulike strategier, fra den autoritære leder som kan forsøke å *selge* eller tvinge frem en virkelighetsforståelse hos sine ansatte, til den demokratiske som lytter til sine ansatte for så å integrere denne kunnskapen til veiledning slik at de ansatte skal bedre kunne få en mening ut av utfordringene de skal håndtere. Fellesnevneren er at ledere kan ha en avgjørende betydning på hvordan de ansatte oppfatter virkeligheten.

Mange suksessfulle ledere er klar over den makten de har og virkningen av deres måte å kommunisere og å handle gjennom tydelig og reell tilstedeværende. Karismatiske ledere har åpenbart en spesiell evne til å utforme sine meninger slik at de kan påvirke organisasjonens mål i den retning de selv ønsker (Morgan 2004:195).

Ved å lytte til utøverens fortellinger, kan vi ane at inspirasjon og relasjonelle, kommunikative ferdigheter, det å kommunisere med hodet og hjertet, er svært avgjørende for å motivere glød og entusiasme hos de ansatte. I følge språkforskeren Marlene Fiol er språket og evnen til å artikulere seg blant organisasjonsmedlemmene organisasjonens viktigste aktivum. Noen ledere har denne egenskapen og evnen til ordspill, de er artikulerte, karismatiske og har en spesiell gave som tilfører energi til de som er rundt dem (von Krogh 2010:162-163). Denne egenskapen kan være spesielt viktig i en oppstartsfasen for å forløse energi og kreativitet, men får mindre betydning over tid når systemet skal forvaltes gjennom rutiner og kvalitetssikring. Eller ved at det artikulerte avsløres og tilkjennegis gjennom handling. Språket alene vil åpne opp for tildekking av enkelte motiver eller affekter, som igjen utfordrer Fiols utsagn om at språket er organisasjonens viktigste aktivum.

Der lederen tidligere var detaljstyrt, autoritær og kontrollerende ser det nå for mange ut til å være et større behov for dialog, tilrettelegging og coaching for å ivareta organisasjonens humankapital. Språket kan også her problematiseres ved at en omtaler humane egenskaper og evner som en objektbeskrevet beholdning eller kapital. Det er her snakk om organisasjonens samlede verdier og investeringer i opplæring, kompetanse, relasjoner samt ansattes evne og vilje til å bygge relasjoner (Arne Sandervang 2001:93).

Moderne motivasjonsforskning er influert av A. H. Maslow som i 1954 la frem sin teori om behovenes hierarkiske oppbygging, der de grunnleggende behovene i en pyramide stilles opp med de basale behovene nederst. Denne teorien ble svært populær, da den passet godt til arbeidslivets behov (Busch T og Vanebo O. J. 2000:220). For å forløse arbeidstakernes ressurser måtte en se på hvilke behov de ansatte hadde for å blomstre og utvikle seg på arbeidsplassen. Medarbeidertilfredshet skulle dermed utløse det beste av de ansattes potensial. Med utgangspunkt i enkeltindividet som organisasjonens hovedkapital og et sterkere fokus på mennesket som et komplekst system med hode, hjerte og sjel, springer

coaching frem som en viktig ledelsesprosess. Kunnskapsarbeidere ønsker skreddersøm og forventer å få skreddersøm (Egil Sandvik 1999:250). En slik maslow-tenkning kritiseres derimot for at mennesker kan bli objektifisert som abstrakte størrelser, og for at en slik virkelighet skal kunne være felles for alle mennesker (Hammerlin og Larsen 1999:121).

Organisasjoner består ofte av mennesker som har en spesifikk opplæring i den jobben de skal utføre, men de samme menneskene har også individuelle ferdigheter og personlige egenskaper som kanskje ikke fanges opp av den formelle strukturen.

Egil Sandvik skriver i sin artikkel *Lederen som coach*, at tiden er inne for en humanistisk innovasjon, og at lederen som coach vil utgjøre kjernen i den nye lederrollen.

"Steget fra en kollektiv tilnærming til ledelse utøvet gjennom et arsenal av planleggings- og kontrollteknikker til ledelse som utvikling av enkeltindividets talent og muligheter, er krevende. Det første skritt kan være stop managing, start coaching"

Sandvik 1999:256

Det har ofte blitt hevdet at kunnskapsarbeidere er vanskelig å lede og at de helst foretrekker en litt tilbakeholden og passiv ledelse. Utviklingen fordrer imidlertid proaktive og inspirerende ledere som er aktive coacher og gir systematisk tilbakemelding på både positive og negative sider ved arbeidet som er utført (Hillestad i Nordhaug 2002:288).

En delikat problemstilling vil her være balansen mellom ansattes autonomi og ledelsens grad av kontroll og styring. Hvis ledelsen utfører en for tett styring, kan de risikere at kreativitet og motivasjon hos de ansatte faller. Ved en for høy grad av autonomi risikerer ledelsen at virksomhetens konsept utvannes på grunn av individualistiske fremgangsmåter og atferd (Nordhaug 2002:70).

Mangel på fleksibilitet og nytenkning kan på sikt dekke over svakheter og derved svekke organisasjonens overlevelsessevne. En slik erkjennelse kan være en god investering dersom den følges opp ved å satse på en mer åpnere organisasjonsstruktur, la ansatte få en større innflytelse over egen arbeidsdag samt ta i bruk sin kreativitet og ta selvstendige valg basert på egne erfaringer. Som tidligere nevnt var også politikeren opptatt at en i tillegg til faglige og teoretiske erfaringer også aksepterte den enkeltes emosjonelle og personlige livskunnskap. Det som karakteriserer svært gode prosjekt eller virksomheter er ofte faktorer som energi, pågangsmot, besluttsomhet samt de profesjonelles engasjement og innsats. Lederens evner og atferd er derfor viktig (Mintzberg 1999) (Nordhaug 2002:75). Sandvik gir uttrykk for at nøkkelen til suksess ikke lenger ligger i bedre administrasjon av resurser og

prosesser, analyser, planlegging, implementering og kontroll, men i utvikling av talentet til den enkelte medarbeider (Sandvik 1999:247).

I boka *Kunnskapsledelse* beskriver Odd Nordhaug en trend som går i retning av individualisering. Dette kan tolkes på flere måter; som at økt individualisering innebærer nedbygging av kollektive tradisjoner, noe som kan forstås som negativt i forhold til likhetstanken. En slik beskrivelse av et økt fokus på individets unike egenskaper i organisasjonen kan og bidra til at vi betrakter kjente teorier som for eksempel *lærende organisasjoner* på en annen måte. Når Peter Senge beskriver sin modell for lærende organisasjoner, står systemtenkning frem som et av de fem styrende hovedprinsippene, likeså ideen og betydningen av en felles visjon (Senge 1999). Senges modell legger også den enkeltes personlige mestring til grunn, hvor det å leve kreativt fremfor reaktivt poengteres. Senges modell blir allikevel utfordret i forhold til det Nordhaug er opptatt av, ved at en kan forestille seg individets rett til kreativ og skapende yrkesutøvelse skal gå foran organisasjonens kollektive behov. Dette er i seg selv en utfordrende, men også en nødvendig tanke. Tanken kan vise seg levedyktig og relevant dersom en også forestiller seg kreative og skapende individer som sentrale aktivatorer som i sin tur gir organisasjonen unike fordeler en ikke kunne ha avdekket gjennom en homogen kollektiv praksis. En annen tolkning er at mer individualisering fører til økt mangfold, og økt mangfold er kritisk for å etablere eller øke graden av skapende praksis. Arbeidsgivere som er avhengig av en kontinuerlig nyskaping, bør derfor hilse individualiseringen velkommen og dyrke den for å vitalisere evnen til å skape noe nytt i organisasjonen (Nordhaug 2002:106).

Selv om de kreative individualistenes fortrinn fremheves av Nordhaug, ser vi også at tverrfaglig teamarbeid innenfor organisasjoner ofte beskrives som selve nøkkelen til kreativitet og suksess for organisasjoner i dag. Da foretrekkes ideen om at helheten kan være mer enn summen av de enkelte delene. Med andre ord, så kan en rekke ulike individer sammen skape *mer* gjennom synergi og idéer som går *utover* det en enkelt person kunne ha produsert individuelt (Newell S, Robertson M, Scarborough H. og Swan J. 2009:82). Newell et al viser altså hvordan en ved å ha en kollektiv ramme rundt individets kreative evner kan legge til rette for at idéer eies av flere og så kan utvikles og forbedres ved at flere tar del i dem. Tverrfaglighet gir dermed et utgangspunkt for heterogene grupper som kan fremme mangfold men fortsatt ivareta en kollektivt overordnet organisasjonsstruktur. Med andre ord kan en etablere et perspektiv som lar oss oppleve det individuelle og kollektive som komplementære objekter.

Kreativitet i organisasjonssammenheng handler mye om å lage en kontekst for kreativ tenkning og eksperimentering. Momentet med kreativ eksperimentering viste seg viktig nettopp i OT, hvor en i forlengelse av kreativ tenkning måtte iverksette idéer og teoretiske modeller i en reell utprøvende ramme. Kreativ tenkning alene kan derfor ikke sies å være tilstrekkelig for organisatorisk eller prosjektbasert praksis. Ideene må prøves ut og testes for å kunne stadfeste om de har livets rett. Det er lett å vurdere kreativitet og skapende praksis som best ivaretatt av enten enkeltindivider eller kollektive team, men en slik polarisert tanke kan gjerne føre til et unødvendig dramatisk spenn hvor en lett kan forfekte den ene eller andre løsningen som best egnet i en organisatorisk kontekst. Heldigvis *må* vi ikke betrakte kreativitet som fenomen eller personlig egenskap i en slik fremstilling. Det teoretiske og fysiske rommet mellom et individuelt eller kollektivt perspektiv på kreativitet kan nyttes som et mulighetsrom fremfor en verdimesig avstand. Dette fordrer en anerkjennelse av individets unike kreative legning eller evne som den grunnleggende byggestein. Dette mulighetsrommet kan derfor utnyttes som en tidssone, fysisk og kognitivt hvor et nødvendig sett av aktive filtre tydeliggjør, utvikler eller avviser idéer. Lederens rolle blir her avgjørende, ved å identifisere og beherske de faktorer som henholdsvis fremmer eller hemmer ivaretagelse av en idé (Kaufmann 2006: kap 4). Kaufmann sier også at utfordringer som fordrer kreativ tenkning ofte er veldig gjenstridige problemer som krever en sterk grad av motivasjon for å løses (Kaufmann 2003:152). En kreativ løsning vil nærmest kreve at problemet vurderes på nytt fra et helt nytt perspektiv. Dette skal altså gjøres mens man samtidig kan sitte fast i en tradisjonelle tenkning, kultur eller posisjon. At en leder skal slippe frem de kreative som er i stand til å kaste terningene på nytt (forskeren) beskrives som et scenario som gir forutsetning for å håndtere uforutsigbare og komplekse situasjoner i en organisasjon. Nordhaug sier at det trengs *frihetsledelse*, med minst mulig byråkrati og en evne til å tilrettelegge for individuell skaperkraft og virketrang for å strekke seg mot grenseoverskridende atferd. De ansatte må behandles som *medarbeidere* og ikke *motarbeidere* (Nordhaug 2002:107).

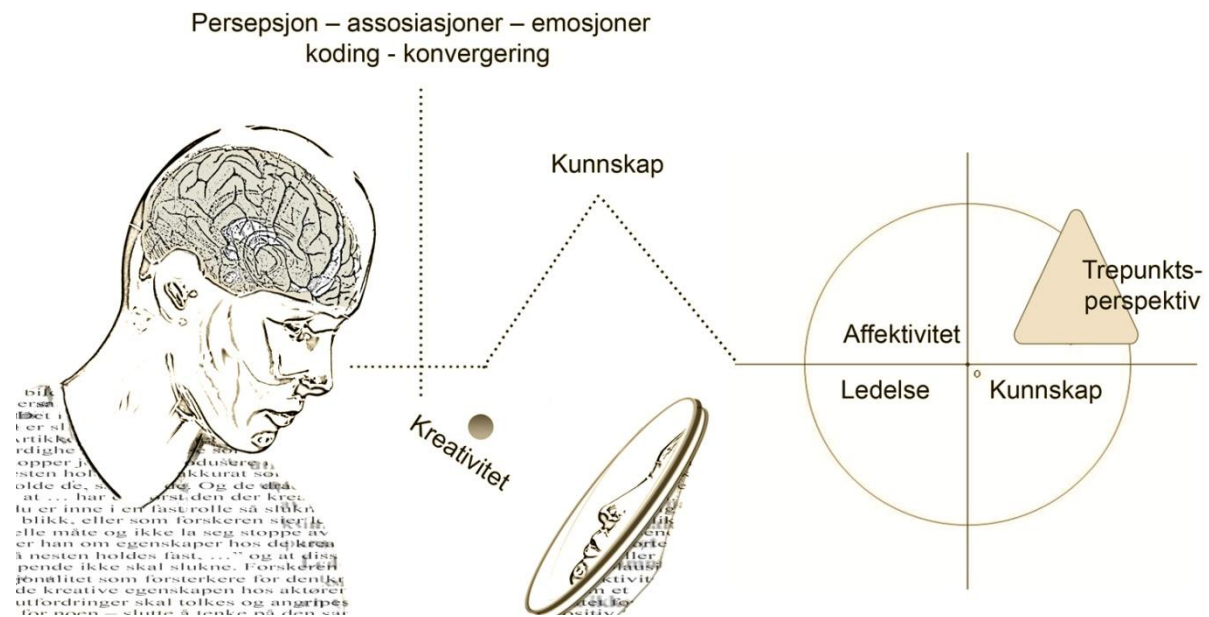
I empirikapittelet om kreativitet og ledelse ble det interessant å vurdere hvorvidt politikerens lederstil var tilstrekkelig annerledes enn vår oppfattelse av den tradisjonelle lederstil. Et paradigme har ikke en sann definisjon men fremstår heller som noe komplekst og mangfoldig. I denne sammenhengen velger vi å se nærmere på Egon G. Gubas definisjon:

”Et basalt sæt af værdier som styrer vores handlinger – både hverdagshandlinger og handlinger forbundet med disciplinerende undersøgelser”

Darmer P. & Nygaard C. 2005

Denne definisjonen er i mange sammenhenger anvendelig og gyldig, men fraviker fra Kuhns definisjon, hvor det praktiske står i sentrum og styrer kunnskapsutviklingen (Kuhn 1996). Det kan se ut som om politikeren har et klart paradigme, eller bilde på hvordan verden ser ut, og bør se ut. Dette ut fra en idé om at følelser er mye viktigere enn det rommet emosjoner tidligere har fått i organisasjoner og da spesielt i strafferetten.

Kreativitet og kunnskap - deltagerens stemmer



Figur 9 Leth-Olsen/Skog

Jeg føler nok at, for eksempel på dette området at har vi egentlig ganske lite kunnskap. Noen ganger er det litt godt. Fordi vi blir ikke slått i hodet med at liksom - det her er det noen som har skrevet noe om eller forsket i - og gjort og sånn, så dette vet vi, dette fungerer ikke.

Så fravær av kunnskap kan være godt, sånn sett. Du tør å prøve deg litt mer frem og du gjør det også - for at vi vet ikke.

Politikeren

Utgangspunktet for denne oppgaven hadde sitt klare og kanskje noe idealistiske fokus rettet mot begrepet kreativitet samt et ønske om å se på hvordan organisasjoner forholder seg til kreativitet som styrke. Det idealistiske fokuset rettet mot begrepet kreativitet har en klar sammenheng med egen praksis, utdanning og erfaring. Begge forfattere av denne avhandlingen har et personlig forankret forhold til kreativitet gjennom å ha arbeidet med billedkunst og reklame. To yrkespraksiser som ofte konnoteres med og kobles sammen med

kreative evner, innovasjon og skaping. De siste 10 -15 år har vi derimot arbeidet i praksisfelt som kan sees på som en motpol til de tradisjonelt omtalte kreative praksiser: kommunalt byråkrati, statlig justissektor og kriminalomsorg. Samtidig opplevde vi at nettopp begrepet kreativitet utløste så vidt forskjellige konnotasjoner og tolkningsmuligheter, hvilket bidro til å etablere vår interesse for kreativitet. OT ble valgt som case nettopp fordi det etablerte en svært egnet kontekst for å belyse kreativitet, nyskaping og utfordrende idéer. I tillegg var OT egnet for å synliggjøre forhold som fremmer og muliggjør en kreativ praksis selv når den kreative praksisen fordrer risikovillighet eller danner grobunn for usikkerhet og konflikter.

OT, de tre deltageres intervjuer, statlige handlingsplaner og evalueringsdokumentasjon har gitt oss en betydelig mengde data og informasjon. For å kunne trekke ut essensen av intervjuene, som utgjør det primære kildetilfanget, vil vi nå gå nærmere inn på hva deltagerne egentlig forteller om kreativitet. Eller for å være mer presis, hva vi som forskere kunne høre at de fortalte. Etter å ha arbeidet grundig med lydfilene fra de tre intervjuene ble det og klart at begrepet vanskelig kunne betraktes isolert. Med andre ord: hvordan kunne vi belyse kreativitet uten å forholde oss til kunnskap eller skaping av kunnen. Å skape er direkte og uomtvistelig knyttet til det å kreere. Begrepene henger altså sammen i både en språklig, kulturell og verdibasert kontekst. For å kunne sortere ytterligere har vi i dette kapitlet sett nærmere på hva de tre deltagerne hver for seg sier om begrepene kreativitet og kunnskap relatert til OT. Forskeren preger dette tredje kapitlet i større grad enn utøveren og politikeren. Å reflektere rundt begrepet kunnskap er noe han virker bekvem med, og ønsker å formidle relatert til OT. Faglig sett er også dette naturlig, nærmest forventet, sett opp mot forskerens faglige identitet og tilhørighet.

Allerede i løpet av andre spørsmål dukker kunnskap opp som begrep i forskerens refleksjoner. Vi lurer på hva deltagerne opplever som annerledes ved OT, og det utløser følgende kommentar:

”Det ligger jo litt på en måte hvordan du forholder deg til kunnskap og hvordan du tenker...[] For mye detaljer hindrer klarsyn”

Forskeren

Forskeren antyder at en ikke kan forholde seg til utvikling av prosjekter eller organisasjoner uten å samtidig være bevisst hvordan ulike aktørers syn på kunnskap påvirker resultatet. Forskeren er i sin betraktning og refleksjon rundt et slikt spørsmål forsiktig med å konkludere. I stedet for bringer han oss rett inn i en langt større problemstilling: Hvordan forholde seg til kunnskap i en organisatorisk kontekst, og hvordan etablere en kollektiv forståelse av

kunnskap? En slik problemstilling vil gjøre det nødvendig å identifisere ulike tilnæringer overfor begreper som omhandler kunnen/viten, kunnskaps- og lærings syn. Det forskeren formidler skaper ideen om at en svært detaljert og konkret type kunnskap faktisk kan legge en demper på kreative prosesser eller kreative evner hos enkeltindividet. Ut fra en slik betraktning kan det være reelt å anta at skapende aktivitet, det være seg enkeltstående idéer eller prosesser oppsummert som kreativitet, har bedre betingelser i organisasjoner som er fundamentert på et bredt spekter av kunnskapsforståelse. Denne refleksjonen følges også opp av politikeren som i tillegg setter et *for* sterkt fokus på kunnskap som hinder for affektivt betinget kreativitet.

”Så det er det som driver meg i min kreativitet i den organisasjonen jeg er i. For min del er kunnskap mindre viktig. Kunnskap er viktig, men følelser kommer først for min del. Jeg føler nok at, for eksempel på dette området at har vi egentlig ganske lite kunnskap. Noen ganger er det litt godt”

Politikeren

Politikeren møter oss i intervju situasjonen under litt spesielle forhold. Han har etter eget ønske nylig gått av som justisminister etter en svært krevende periode. Nettopp dette er kanskje årsaken til at vi opplever han som lettere til sinns, med senkede skuldre, rolig og fokusert. Først i det aller siste av 10 spørsmål kommer kunnskapsbegrepet inn i samtalen. *På hvilken måte tror du disse faktorene har påvirkningskraft når en skal forløse kreativitet i en organisasjon? 1. Ledelse, 2. kunnskap, 3. følelser/emosjoner.* I det politikeren begynner å reflektere rundt spørsmålet, ser vi at timingen har en umiddelbar og treffende aktualitet. I media har politikeren blitt beskyldt for å være et for utpreget følelsesmenneske, hvilket har opptatt oss som forskere. Vi har ikke tatt opp emosjoner og følelser direkte i våre spørsmål, men er allikevel opptatt av nettopp det emosjonelles innvirkning i sammenheng med en kreativ praksis. Og politikeren bekrefter utsagnet om at følelser i noen tilfeller er viktigere enn kunnskap i hans praksis. Han understreker at kunnskap *er* viktig, men i form av kroppsspråk, blikk og stemmeleie opplever vi at teft, instinkt, og emosjonelle faktorer ikke kan undervurderes når viktige oppgaver skal løses. Vi opplever i tillegg at politikeren under intervjuet klart fokuserer på caset som ligger til grunn for våre spørsmål og som knytter hans rolle som politiker til OT. Rollen er flersidig, i og med at han ikke bare er politiker og minister, men og 2. bestiller i rekken som skal bidra at OT føres frem og fører til resultater som kan gi varig endring innenfor norsk straffereform.

I forlengelsen av politikeren refleksjon rundt kunnskap går forskeren inn på eierskap til ulike typer kunnskap ut i fra profesjon og fagområde.

”...du må være sånn og sånn for å styre, du må ha den og den utdannelsen for å være terapeut.... og sånn type tenkning om kunnskap er en killer for kreativitet”

Forskeren

Denne refleksjonen gir oss en oppfatning av at kreativitet som fenomen ikke kan knyttes til eller være avhengig av avgrensede fagområder eller fastsatte, definerte sett av kunnskap. Vi kan altså tenke oss at kreativitet forankret i et sett av kunnskap kan overføres til andre kunnskapsområder. Forskeren er opptatt av at kreativitet er en egenskap, legning eller medfødt evne som medarbeidere i en organisasjon kan nytte utenom et avgrenset fagområde.

”De fleste ønsker gjerne å omtale seg som kreativ, men de fleste er det ikke. Det er vanskelig å prosentsette hvor mange kreative vi snakker om en 10-15% som tenker sånn fritt fra det tradisjonelle, sånn – frigjør seg fra det – hva skal jeg si – rammene som vi ellers er i”

Forskeren

Kreativiteten springer ut fra individet stilt ovenfor åpne kunnskapsområder eller anerkjennende organisatoriske strukturer. Ut i fra en slik refleksjon kan en se for seg at organisasjoner, prosjekter eller fagområder som ønsker kreativt betinget utvikling må legge til rette for at individer som kan defineres som nettopp kreative, får de nødvendige betingelser for å kunne være kreativ.

”For det er nettopp muligheten til å bygge opp et sikkerhetsnett utifra både den uttalte kunnskapen men også den tause kunnskapen som noen av oss fagfolkene har rundt enkeltindividet og miljøet som dommeren ikke har noen forutsetninger for å sette inn tiltak imot. Den kreativiteten, den har vi da mulighet til å sette inn i oppfølginga hvis det her da ikke er detaljstyrt i fra domstolene”

Forskeren

Her trekker utøveren frem taus kunnskap som en viktig bakgrunn for kreativ eller skapende innsats ved å være åpen for andres tause kunnskap. Hvilket betinger at årvåkenhet, evne til å lytte, fange opp strømninger, stemninger og andres situasjon som nødvendig for å bedre egen kreativitet og kvalitet på produkter/løsninger som betinger nyskaping. Utøverens refleksjon utfordrer på denne måten en typisk hierarkisk maktstruktur, hvor det er de øverste nivåer som får handlingsrom til å lansere nye løsninger, endringsforslag og liknende. Å etablere en straffemodell hvor gjerningspersonens tause og eksplisitte kunnskap, kreativitet og skapende evner legges til grunn for en felles løsning vil i en tradisjonelt strafferettslig praksis ikke kunne la seg gjennomføre.

”Det er noe med at du ikke har for stor forforståelse.. det kan være nyttig”

Forskeren

Tanken følges opp og spiller videre på refleksjonen rundt eksemplet med dommeren som i kraft av sin posisjon og formelle kunnskap ikke har forutsetninger for å kunne oppdage andre løsninger enn de som han ser ved egne perspektiv. Forforståelsen for kontekst, sammenheng, årsak og virkning kan være så regel- og kunnskapsstyrt at andre perspektiv og utgangspunkt mistes av syne. Her kommer forskeren inn på noe som er svært gjenkjennbart, men også kontroversielt ved at en som menneske kan ha bærekraftige og konstruktive idéer rettet mot et fagfelt en selv ikke nødvendigvis har detaljert kunnskap om. Dette er også interessant i forhold til OT hvor nettopp idéer skapt av enkeltindivider ble fremmet og satt ut i utprøving innenfor andre faglige kontekster enn det idéskaperen opprinnelig tilhørte. I OT kunne eksempelvis idéer fra en barnevernsansatt få direkte innvirkning for praksis og rutiner innen påtalemyndighet eller vise versa. En slik transisjon av idéer og skapende praksis har i det sentrale Europa en rik tradisjon, men som i nyere tid har blitt erstattet av en overbevisning om at spesialisering og rendyrking av kunnskaps- og fagområder er å foretrekke. Vi kjenner mange eksempler fra kunsthistorien hvor Leonardo da Vinci under renessansen og Giovanni Lorenzo Bernini under barokken ikke begrenset seg til malerkunst men med den største selvfølgelighet også praktiserte ingeniør- og arkitekturfaget. Forskeren eksemplifiserer dette ved å trekke paralleller til en del av vår tids organisatoriske og statuspregede konflikter. Som eksempel viser han til hvorvidt øverste direktør ved et sykehus kan ha annen bakgrunn enn den medisinske og om andre enn lærere kan aspirere til rektor.

”Kommer du som lærer eller prest utenfra og tenker; hva handler sykehus om, hvorfor gjør de sånn, så er det nettopp mangel på kunnskap som gjør at vi blir fri”

Forskeren

At forskeren deler disse betraktningene opplever vi som om at han aktualiserer problemstillinger som peker på positive effekter av la mennesker arbeide på andre fagområder enn sitt opprinnelige. Da kan overføring av kunnskap mellom vidt forskjellige og avgrensede fagområder få en positiv effekt for kreativitet. Det å se på et fagområde med åpent og spørrende blick uten et prefiksert sett av løsninger og innsikt, kan få frem ukjente og overraskende løsninger. Dette henger sammen med betraktninger fra kapittelet om ledelse, hvor risiko, og viljen til å arbeide med risiko som en iboende del av praksisen og hvor feiling som konsekvens ble aktualisert.

”...så kunnskapssynet i en organisasjon, det preges veldig av hvordan lederen tenker om kunnskap”

Forskeren

Her sier forskeren noe om forhold som kobler sammen kunnskap og kreativitet med ledelse. Kunnskapssynet i en organisasjon preges mye av hvordan en leder definerer kunnskap, kunnskapssyn, samt etablerer rammer, vilkår og ressurser som i store trekk legger føringer for kunnskapingen i organisasjonen. I tillegg har lederens rekrutteringsstrategi stor påvirkning på hvilke styrker som ønskes forbedret når organisasjonen/prosjektet skal ansette nye medarbeidere. Ansettelsesprosessen og hvorvidt den fører til ansettelse av kreative individer avhenger også av en god del risikovillighet fra leders side. Risikoen synliggjøres ved å ansette etter utradisjonelle parametre slik som realkunnskap fremfor formalkunnskap, men også ved å ansette individer som har sin formelle kunnskap fra andre fagfelt enn det aktuelle i hvert enkelt prosjekt. Selv om forskeren her sier *lederen* eksplisitt, kan en se for seg at samme utsagn kan relateres til ledelse i plural form eller lederstruktur vedrørende organisatorisk utforming av organisasjonen. Rekruttering av egnede medarbeidere ble også avgjørende for OT i og med at det her ble opp til de enkelte regionale styringsgrupper å finne egnede prosjektmedarbeidere.

Leder, ledelse eller organisasjonsstruktur, samt hvordan disse begrepene og rollene realiseres, rammer inn organisasjonens kunnskaps- og kreativitetspotensial.

”Men de gjør voldsomt nummer ut av den lille forskjellen seg imellom, og sånn type kunnskap er en killer for kreativitet”

Forskeren

I dette utsagnet peker forskeren på den profesjonskamp som tidvis oppstod da OT som nytt prosjekt sto i etableringsfasen. Skarpe diskusjoner oppsto mellom sterke individuelle krefter fra de impliserte fagmiljøene. Treghet og problemskaping fremfor problemløsning oppsto tydeligst i de tilfeller hvor de ulike prosjektaktørene tviholdt på sin særegenhet og dens fortrinn. Detaljert og faglig foretrukket kunnskap ble satt som et absolutt og nødvendig ideal og førte derfor til at prosjektet til tross for en samlet og dokumentert lykkethet også måtte utvikles ved å gjennomgå motstand. I forlengelse av en slik fremstilling blir det naturlig å ta på alvor at også negativ motstand kan forsterke prosjektdeltageres/organisasjonsmedlemmers vilje til å ta hente frem et ekstra gir for å drive prosjektet fremover. Å tenke slik innebærer også at en er observant på farene som oppstår dersom balansen mellom det skapende og konserverende krefter forrykkes ved at motstanden for de involverte oppleves som en

destruktiv og umotiverende sperre. Prosjektet OT kunne derved risikere stagnasjon eller mislykkethet, noe som deltagerne opplevde som en aktuell risiko gjennom hele den treårige prosjektperioden. Å unngå at prosjektet stagnerte ved å låse seg i et fast kunnskapssyn eller faglig praksis var noe alle tre uttrykker som et viktig motivasjonsforhold, men de tre refleksjonene er nyanserte og gjør seg gjeldende ved ulike spørsmål.

”Jeg kan tenke sjøl, jeg kan dra dette videre og jeg kan spekulere. Gjøre meg opp en mening om jeg tror på hele konseptet eller biter av det. Sånn type kunnskap tror jeg er viktigere enn detaljkunnskap”

Forskeren

I den siste delen av intervjuet dreier samtalen nok en gang inn på betydningen av at leder eller ledelse tør å stole på egen kunnskap, også når denne betegnes som en taus eller *ikke uttalt* kunnskap. Å betrakte teft eller intuisjon som kunnskap *mer* enn en egenskap blir her løftet frem. I OT hvor prosjektbestillingen var åpen ble det å kunne nyttiggjøre seg egen og andres tause kunnskap avgjørende for å treffe de rette valgene. Både med hensyn til rekruttering, teamsammensetning, utprøving og gjennomføring av metoder slik som eksempelvis stormøte. Her sier deltagerne at mye av organisasjoners og prosjektets uutnyttede potensial kan hentes frem. Ved å utvide organisasjonsutviklingen til å fokusere på enkeltindivider og deres unike evne til å handle ut fra taus kunnskap, kan organisasjonen styrke sine aktiva. En svekkelse av de samme aktiva risikeres ved at organisasjonen ikke innlemmer individuell erfart kunnskap som del av en kollektiv dynamisk egenskap.

”Jeg bruker ofte en fireinndeling med hvordan vi forholder oss til kunnskap eller lærer oss ferdigheter. Det ene er det ytreorienterte som vi kaller det, som ikke er ute etter kunnskap eller løsninger eller utdanning for kunnskapen i seg selv, men de godene de får. Lønn, anseelse, fast stilling, skifte av jobb, er det som er ytreorienterte. Så har du de oppgaveorienterte som , sånn litt nerden.....nerden som synes det er kjempeartig med kunnskap nå skjønner jeg det . I en euforisk tilstand graver de seg ned i søken etter kunnskap”

Forskeren

Som undersøkere er også vi fascinert av muligheten for å kunne ha redskaper som lar oss definere hvilke mennesker som besitter rett type kunnskap, er unikt kreative, skapende, nytenkende og overraskende. Hvem er de og hvilke personlighetstrekk, egenskaper med mer skal en se etter for å kunne gi de nødvendig spillerom i en organisatorisk sammenheng? Vi spør ikke om dette direkte i de tre intervjuene, men *forskeren* kommer inn på det når vi undrer oss om hva som motiverer ansatte i en organisasjon til å bryte barrierer og etablerte

paradigmer i en organisasjon. Vi aktualiserer også hvordan kreative og kunnskapsrike mennesker på best mulig måte kan ivaretas i en organisasjon. Forskeren begynner ut fra et slikt perspektiv å kategorisere kunnskapsaktører ut fra fire prinsipper; ytreorienterte, oppgaveorienterte, offensiv egoorienterte-, og defensivt egoorienterte typer. En slik strukturell inndeling og kategorisering av egenskaper benyttes ofte i rekrutteringssammenhenger. Selv om forskeren i dette intervjuet lister opp en slik fireinndeling, opplever vi som lyttere at han benytter en slik kategorisering som et utgangspunkt, ikke en definering. Tvert i mot reflekterer han rundt kombinasjonen av slike kategoriske kjennetegn. Han fremstiller individer som så sammensatt og differensiert at formell utdanning og konkret erfaring ikke alene kan avgjøre hvorvidt akkurat dette mennesket er utpreget kreativt, besitter nødvendig kunnskap eller ikke. Som lyttere i selve intervjusituasjonen og senere ved gjennomhøring og bearbeiding av lydfilene fra intervjuet, fører dette til at vi selv reflekterer over noen av de medarbeidere vi har møtt gjennom egen praksis. Vi får beskrevet hvordan nederste ingeniører med utpregede oppgaveorienterte egenskaper samtidig har vist seg å være eksepsjonelt dyktige fotografer, tegnere eller musikere. Forskeren antyder også at han tror kunnskapsrike mennesker kan kjennetegnes både ved å være oppgaveorienterte og ego- offensivt orienterte.

”Og så har du den egoorienterte typen som består av to typer. Den offensive og den defensive. Den offensive er veldig opptatt av å fremstå som flink og kompetent, og bruker mye energi på å overbevise andre om at jeg er gløgg, og dermed så må de ofte oppleve at de er raske til å nå målet”

”Egoorientert offensiv må ha toppkarakter med liten innsats. Mens ego defensiv den tenker om seg selv som lite kompetent, og vil unngå tenke nytt og få utfordringer. Og jeg tror mye av de her, skal vi si skaperne, er en kombinasjon av ego offensiv og oppgaveorientert”

”For å ha friheten og kunne tenke de store tankene. Det er det flere som har basert seg på når vi skal løse utfordringen med å.. kanskje må vi gå til andre typer enn de som sitter med detaljene”

Forskeren

Denne fireinndelingen av individuelle egenskaper eller personlighet fører til at vi opplever en tett sammenheng mellom kunnskap og kreativitetsbegrepet. Omfanget av-, frekvensen av og den organisatoriske nytteverdien av kreativ utvikling avhenger av individets grunnleggende tause og eksplisitte kunnskap, noe som viser at kreativ praksis kan utvikle eller skape grunnlag for ny kunnskap. En slik argumentasjon gir oss et bilde av kunnskap og kreativitet som komplimenterende forhold som driver hverandre i en gjensidig ekspanderende utadrettet spiral.

Deltagerne knytter her kunnskap og kreativitet sammen med ledelse. Til sammen fremstår disse som fellesnevner som kan utløse et menneskes egenskaper i en organisatorisk kontekst. Fokus på helhetlig fremfor detaljert eller avgrenset faktakunnskap kan fremme menneskers mulighet for å være kreative forutsatt at de samme menneskene er kunnskapsorienterte og skapende samt at dette er en del av deres personlighet. I tillegg poengterer deltagerne ledelsesnivåets betydning som tilrettelegger for en kreativ praksis. Ved å tenke at kreative prosesser kan få best mulig vilkår ved å gi rom for individet, utfordrer deltagerne nok et ideal som har manifestert seg innen nyere organisasjonslitteratur: fokuseringen på organisasjonen som den lærende, noe som kan bidra til å sette individets kreative egenskap og styrke noe i skyggen.

”Så fravær av kunnskap kan være godt, sånn sett. Du tør å prøve deg litt mer frem og du gjør det også, for at vi vet ikke”

Politikeren

Manglende detaljkunnskap kan virke som en frigjørende drivkraft. Ved at en ikke har for mye kunnskap om et spesifikt område reduseres risikoen i kreative prosesser ved at en ikke nødvendigvis vil tape ansikt i en faglig kontekst. Samtidig må balanse mellom mye og lite kunnskap finnes, slik at ikke manglende kunnskap setter kreative prosesser i fare.

”Så kan jo selvfølgelig kunnskap gi oss det motsatte, altså den gir positivt innspill til ny kreativitet, det er jo derfor dere skriver master og jeg skal skrive bok. Så vi ønsker jo å ha både mer kreativitet og kunnskap på området...den lever nok videre denne tenkningen om at kunnskap blir veldig snever”

Politikeren

Politikeren reflekterer her rundt grunnleggende kunnskap, og et kunnskapssyn som ikke poengterer kunnskap som et statisk fenomen, men noe som er i utvikling og endring. Det deltagerne stadig vender tilbake til er nettopp balansen mellom det relasjonelle og kunnskap, noe som igjen etablerer et gjensidig avhengighetsforhold. Kunnskap avles av kreativitet eller skapende og utprøvende aktivitet. På samme måte som kreativitet betinger kunnskap for å utløse idéskapning, sette sammen etablert kunnskap til ny kunnskap, eller ta i bruk gitte forutsetninger som redskap i kreative prosesser.

”Du har gått fra å være en fagperson til å bli en leder. Det er en kunnskap du er nødt til å bruke videre”

Utøveren

Utøveren legger vekt på at ledelse/lederskap som har sin rot i erfaring fra flere nivåer i organisasjonen, må ta denne erfaringen aktivt i bruk. Erfaringskunnskap kan derved betraktes som en styrke man som leder besitter og det påhviler leder et ansvar for å respektere denne kunnskapen på lik linje med annen formell kunnskap. Samtidig henspiller en slik fremstilling på at ledelse utøves på flere nivåer. I forhold til ungdommene som deltok i OT i prosjektperioden vil ledelse i den sammenhengen også omfatte selvledelse. Da ved å ta ansvar for egne handlinger, reflektere rundt konsekvensen av handlingene og ved å systematisere erfaring inn i en kreativ deltagelse i stormøte, bidra til en gjenoppretting av skaden som er påført offer i en kriminalsak.

”Da setter vi også i større grad ungdommene i stand til å fortelle oss om den her tause kunnskapen sånn at den blir uttalt etter hvert...”

Utøveren

Kreative løsninger fundamentert ved hvordan OT ble etablert i Trondheim bidro til at de involverte ungdommene fikk tatt i bruk sin tause kunnskap. En kunnskap som i en ordinær rettssak ikke ville kunnet artikuleres eller uttrykkes presist. I OT ble akkurat denne kunnskapen helt avgjørende som en del av helingsprosessen etter et begått lovbrudd. Stormøte som metode bidro til at både offer og gjerningsperson fikk satt ord på den tause kunnskapen som eksisterte om lovbruddet. Gjennom at ulike mennesker fra begge sidene av lovbruddet fikk artikulere sine erfaringer og emosjonelle reaksjoner knytta til selve den kriminelle opplevelsen ble altså denne kunnskapen forsøkt oversatt fra et taust individuelt anliggende til et uttalt konkret forhold som drev aktørene i stormøtet frem mot en mulig løsning. At kunnskapen kan bli uttalt etter hvert, henspiller på muligheten av å gjøre taus kunnskap tilgjengelig eller artikulert hvilket avhenger av differensierte prosesser over tid.

Kreativitet og kunnskap - teoretiske stemmer

Kunnskap som begrep betraktes ofte i to hovedretninger: Det strukturelle og det prosessuelle kunnskapsperspektivet som også kalles det *sosiokulturelle* kunnskapsperspektivet (Newell et al 2009). Ikujiro Nonaka opponerer mot den tradisjonelle vestlige epistemologi og understøtter tesen om at kunnskap dannes gjennom prosesser i den enkeltes hjerne (Ikujiro Nonaka og Hiro Takeuchi 1995). Et slikt blikk på kunnskap viser at også her er hjernen og dens funksjoner avgjørende for å kunne betrakte kunnskap i et skarpere lys. Selve tittelen på Nonakas og Takeuchis bok *The Knowledge creating Company - How japanese companies create the dynamics of innovation*, retter søkelyset på kunnskap som noe dynamisk fremfor

noe statisk. Boken rettes søkelyset på og beskriver kunnskapsskapende bedrifter hvor målet om en dynamisk innovasjon er tydelig. Med andre ord kobles kunnskapsbegrepet tett sammen med kreativitetsbegrepet, ved at begge er gjensidig uadskillelige. Kunnskap må skapes, eller kreeres. Uten kreasjon ingen kunnskap, uten kunnskap ingen kreasjon. Den siste setningen kan tolkes slik at ingenting kan skapes av ingenting, og at bevegelse eller dynamikk må være eksisterende også når det innovative målet er nådd. Heller ikke det innovative beskrives som statisk men som dynamisk. Ergo kan en si at Nonaka og Takeuchi anser innovasjon som en type kunnskap. Fra deltagerne hører vi at kunnskap er en forutsetning for kreativitet, men at kunnskapen godt kan være begrenset i forhold til bredde:

”...det ligger jo litt på en måte hvordan du forholder deg til kunnskap og hvordan du tenker, hvor satt kunnskapen er og hvor mye du drister deg til å tenke alternativt og selv går videre på. Så kunnskapen sånn sett kan jeg ha tru på har mer betydning enn at du må ha så innmari til innsikt i altfor å kunne være kreativ ”

Forskeren

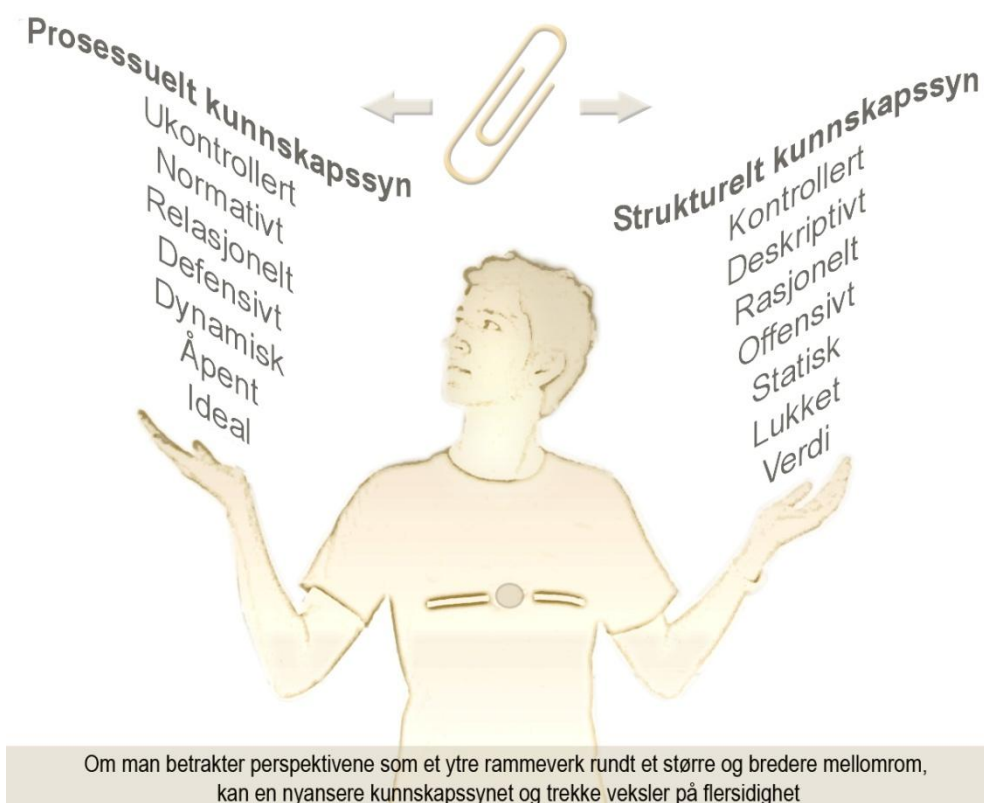
Denne avhandlingen forutsetter at det kreative kan oppleves som flyktig, noe som vanskelig kan nedfelles som etablert og endelig definert kunnskap. Vi vil heller ikke forsøke å etablere kreativitet som et instrumentelt redskap, hvilket faktisk beskrives av Nonaka og Takeuchi når de eksemplifiserer hvordan bedriften Matsushitas selvstendige team betraktet kreativitet:

”The knowledge creation prosess started when members of each team shared tacit knowledge on what types of work employees at Matsushita should do and shouldn` t do to utilize their creativity fully”

Nonaka og Takeuchi 1995

Dette eksemplet avdekker to problemer knyttet til kreativ praksis. Kan taus kunnskap deles så enkelt, eller må vi forutsette at deler av kunnskapen innenfor det tause spekteret aldri kan artikuleres slik at det forstås likt av flere individer? En sammenfallende problematikk kan lett forespeiles ved deling av en kreativ ide, siden også kreative idéer kan ha et taust utgangspunkt ved at ideen i sin fulle og detaljerte helhet kun forstås av ideens skaper. For en organisasjon kan derfor utfordringen ved å oppfatte og nyttiggjøre taus kunnskap og kreativitet sidestilles. Problem nr to knyttes til ordstillingen *utilize their creativity*. En slik beskrivelse kan gi en forestilling av at kreativitet er et redskap (utensil), og ikke en legning og evne som eksisterer i kraft av et individ. En slik oppfatning eller definisjon av kreativitet betyr at en ikke kan forholde seg til kreativitet uten å legge merke til parallelle syn på kreativitet med syn på kunnskap og læring. Forskeren, politikerens og utøveren beskriver et kunnskaps - og

kreativitetssyn som går i retning av prosessuelle kunnskapsaspekter mer enn de strukturelle. Samtidig opplever vi gjennom intervjuene at begge retninger er viktige og vel verdt å forholde seg til, slik at en ved et kombinert kunnskapssyn får et større spekter av mellomliggende måter å oppfatte eller skape kunnen på. Et henholdsvis strukturelt eller positivistisk kunnskapssyn konnoteres ofte til andre begreper som vist i figuren nedenfor:



Figur 10 Leth-Olsen/Skog

Figuren viser klassiske dikotomiske og polariserte perspektiver som vi kjenner igjen fra metodediskursen. Om man betrakter perspektivene som et ytre rammeverk rundt et større og bredere mellomrom, kan en nyansere kunnskapssynet og trekke veksler på flersidighet. Dette fordrer faglig refleksjon men også individuell intuisjon. Schön snakker om *reflection in action*, men synes å glemme holdningsbegrepet og det at forskerens intuisjon påvirker avgjørelser *før* refleksjonen aktiveres (Schön 1987). Nyten av å bevege seg i mellomrommet mellom det prosessuelle og strukturelle påvirkes unektelig av kjennskap til begge perspektivene, samt evne til å balansere det intuitive opp mot det kritisk reflekterende. Å bli *for* intuitiv kan skape et problem ved at kreative prosesser ikke møter tilstrekkelig motstand, ikke rettes mot organisasjonens mål og da faktisk skaper idéer uten mål og mening. Dette siste mener vi er avgjørende, og begrunner vårt syn på at det rasjonelle og relasjonelle står i en

gjensidig og ubrytelig korellasjon. Vi opplever altså at et åpent blikk mot kreativitet er et egnet utgangspunkt for å vurdere og utvide kunnskapsbegrepet. I likhet med kreativitet og skaping, må kunnskap kunne fornyes, sette seg selv på spill, og ses i et metaperspektiv. At vi ikke lengre har tro på dikotomiske og adskilte sannheter gir oss mulighet for utforsking, nye tanker, idéer og utprøving.

”Det kunnskapsbaserte perspektivet innebærer at det er hvordan kunnskap blir utviklet og brukt som avgjør virksomhetens suksess.”

Petter Gottschalk 2004:66

Vi tenker derved at en tilnærming til begrepet kunnskap er nødvendig for å si noe om organisasjoners potensial for å anerkjenne kreative evner, individers annerledes personlighet eller legning som en positiv egenskap. Dette er viktig å tenke over nettopp fordi kunnskap og *hvordan* vi forholder oss til denne vil være avgjørende for utviklingspotensialet i en organisasjon. Selve kunnskapsbegrepet kan i mange sammenhenger også sies å være kontekstavhengig og skiller seg distinkt fra data eller informasjon. Kunnskap kan i likhet med kreativitet defineres som en individuell egenskap hvor kunnskapen aktiveres ved at individet klarer å koble sammen data og informasjon med egne subjektive erfaringer, oppfatninger og tidligere forståelser (Newell et al 2009:3). Ifølge von Krogh et al (2010:18), skjer *kunnskaping* gjennom prosesser hvor relasjoner mellom mennesker, organisasjonsnivåer og kulturer blir viktige faktorer. Dette kan sees parallelt med et prosessuelt perspektiv hvor det er viktig å beskrive hvordan kunnskapen blir til og hvordan den påvirkes av den enkelte medarbeiders kunnskap og erfaring. Resultatet kan være en vesentlig del av organisasjonens samlede kunnskap. Et slikt kunnskapsperspektiv legger også til grunn betydningen av en utstrakt kultur for dialog, hvor verdier som omsorg, lek, demokrati, prøving og feiling er fremtredende. Et strukturelt kunnskapsperspektiv fokuserer på betydningen av den enkelte medarbeiders kunnskap og erfaring nærmest som konkrete eller utensils, som eksemplifisert i Nonaka og Takeuchi. Ved å bruke *konkreter* som en metafor kan en se for seg kunnskap som data eller dokumenterte erfaringer som i sin tur samles og tydeliggjøres gjennom gjenkjennbare strukturer, rutiner, handlingsregler eller kunnskapsbaser. Ved å holde disse to perspektivene mot hverandre kan de oppleves som en dikotomi hvor kunnskapen er tosidig, både konkret og abstrakt. Med andre ord avslører disse to perspektivene en type verdikamp, mellom det konkrete, rasjonelle, kvantitative og organiserbare på den ene siden og det abstrakte, relasjonelle, kvalitative og usynlige som ikke umiddelbart lar seg definere på den andre siden. En strukturell tilnærming til kunnskapsbegrepet og dets meningsinnhold har sitt

utspring i en epistemologisk sannhetssøken hvor nettopp det *rasjonelle* står sterkt. Vi kan kjenne igjen liknende verdisett i for eksempel kybernetikken hvor Norbert Wiener (1973) hevdet at alle levende og mekaniske strukturer eller systemer hadde operasjonelle mønstre som kunne identifiseres og kartlegges ved hjelp av matematiske modeller. Motsatt kan en prosessuell tilnærming til kunnskapsbegrepet relateres til fenomenologiske erkjennelsesprinsipper hvor *fortolkning* av kunnskapens vesen er av interesse, samt det å beskrive dette settes opp mot intuisjon, følelser eller relevante fenomener.

Kaufmann (2006) beskriver intuisjonen fra en situasjon vi står i når vi skal gå løs på en oppgave, og har en vag fornemmelse eller *magefølelse* om hva som vil være det riktige valget som *føles riktig*, uten å kunne begrunne hvorfor eller hvordan vi kommer frem til akkurat dette svaret. Han viser til en omfattende, systematisk eksperimentell undersøkelse utført av Kenneth Browser som gjennom ulike tester fant klare indikasjoner på at vi er i stand til å aktivere en søkeprosess som gir oss et grunnlag for den intuitive magesfølelsen av hva som er riktig eller galt. Disse undersøkelsene er bare i sin aller spede begynnelse, og fortolkningene av hvilke mekanismer som ligger bak intuisjon er fremdeles på et mangelfullt empirisk grunnlag.

Likevel mener Kaufmann at oppgaver som fordrer kreativ problemløsning, ser ut til å bygge på implisitte, ubevisste prosesser og er i stor grad sensitive for intuisjon. De kognitive prosessene er derimot *ikke* særegne for kreativ problemløsning men innehar mekaniske prosesser som opptrer med stor grad av lovmessighet på lik linje med andre typer av kognitive prosesser som *læring, hukommelse og persepsjon*. Dermed kan en hevde at forskningen bidrar til å avmystifiserer mystiske og magiske fenomen i litteraturen om kreativ tenkning (Kaufmann 2006:49-54). Kognitiv læring skaper like lite ledere som det skaper svømmere. Sistnevnte ville ha druknet første gang hun hopper ut i vannet, dersom treneren ikke på forhånd hadde tatt henne ut av situasjonen, gjort henne kjent med vannet og gitt tilbakemelding på prestasjonene. Vi lærer våre ferdigheter ved å tenke selv, gjennom praksis og tilbakemeldinger (Mintzberg 1999:84).

Vi har tidligere nevnt mulige kybernetiske likhetstrekk mellom hjernenes reaksjon på hendelser og datamaskinens programmerte responser på hendelser. Det er forsøkt, blant annet av Pat Langley å konstruere datamaskiner som skal simulere kreative tankeprosesser og som er i stand til å gjenopplage grunnleggende vitenskapelige lover men disse er møtt med kritikk da det ikke er datamaskinen selv som formulerer problemet. Det er i selve *problemformuleringen* det essensielt kreative ligger (Kaufmann 2006:49-54). En datamaskin har heller ikke evne og kapasitet til å gjenskape menneskets intuisjon. I og med at den

intuitive kunnskap er ubevisst og ennå ikke konkretisert kan den ikke programmeres inn i datamaskinen.

I Damasio's bok *På leting etter Spinoza*, beskrives en filosof som oppfatter drifter, motivasjoner, emosjoner og følelser i en gruppe som han kaller *affekter* som et sentralt aspekt ved menneskeheten (2004:13). Han verdsetter *intuisjon* over alle andre intellektuelle instrumenter som i seg selv er basert på stor kunnskap og vedvarende refleksjon. Spinoza regnet intuisjon som det mest sofistikerte middelet til å oppnå kunnskap og i følge Damasio oppstår intuisjonen først *etter* at vi har samlet kunnskap og brukt fornuften til å analysere den (Damasio 2004:237).

Matematikeren Henri Poincare hevder at *det å finne opp er å velge* men en trenger ikke å tenke gjennom alle de mulige valg som finnes da en biologisk mekanisme gjør forvalg for deg. Noen ganger er denne prosessen åpenbar men i andre tilfeller kan den ligge skjult for bevisstheten (Damasio 2001:193). Dersom dette stemmer har vi satt kompasset i en retning mot vår fremtid allerede *før* vår bevisste tankeprosess starter. Ut i fra deltakernes utsagn kan det se ut til at sinnsstemningen også bidrar til å sette retningen på kompasset men kan vi da snakke om en fri vilje dersom dette medfører riktighet? Diskusjonen om menneskets frie vilje har en bred vitenskapelig historikk, kanskje med det tydeligste utgangspunktet knyttet til teologiske problematiseringer rundt menneskets mulighet for valg, eksemplifisert ved valget om å smake på den forbudne frukt fra kunnskapens tre. Den vitenskapelige diskusjonen har i hovedsak funnet sted i det filosofiske fagområdet, ved å belyse hvorvidt den frie vilje egentlig er *mulig*, eller om mennesket er underlagt forutbestemte determinasjoner. Denne siste retningen kalles determinisme og ble problematisert av blant andre Sartre som mente at mennesket er dømt til frihet. Spinoza fant det vanskelig å hevde at den frie vilje kunne eksistere dersom verden og alt var vitenskapelig bestemt. Flere liberale filosofiske retninger utgjør en motsats eller differensiering til det forutbestemte, deriblant Heidegger og Sartre som bestemt avviker fra deterministene og hevder at menneskets frie vilje er absolutt. Heidegger som eksistensialist hevdet at mennesket ikke kan være i det værende uten å måtte foreta kontinuerlige valg og at kunnskap er avhengig av fornuftens valg (Mulhall 2005).

Hva er kunnskap, og hvilken type kunnskap er det våre deltakere har undret seg over?

Utøveren er ganske direkte i sine beskrivelser og henviser til ungdommens tause kunnskap, som er både erfaringsmessig og emosjonelt betinget. Forskeren sier at mangel på kunnskap eller fravær av den fastlåste faglige detaljkunnskap kan gjøre oss fri. Politikeren samstemmer og sier at noen ganger kan fravær av kunnskap være litt godt fordi da slipper vi å bli slått i

hodet av forskningsrapporter som sier at dette ikke nytter. Dette antyder at fravær av slik kunnskap kan føre til mer dristighet som igjen fører til djervere utprøving av kreative idéer.

Videre står vi overfor dilemmaet om dynamisk eller statisk kunnskap. I caset møtes de to ved jussen, domstolene og ved konservative straffereaksjoner. Fremfor OT og stormøte som representerer en straffereaksjon som er dynamisk og under kontinuerlig utvikling siden ingen løsninger er like. Den amerikanske filosofen Donald Schön var særlig opptatt av den *reflekterende praktiker* og studerte arkitekter, planleggere, vitenskapsfolk og ledere i deres daglige arbeid. Han registrerte at teknisk-rasjonell tenkning kom til kort der oppgavene de skulle løse var preget av usikkerhet, tvetydighet og situasjoner som var unike. De som er i stand til å løse slike utfordringer utviser en form for reflektert improvisasjon som ikke er begrenset av forhåndsgitte framgangsmåter. I dag har teknologien tatt over mange av de mer rutinebaserte arbeidsoppgavene og dermed er de mer *usikre* og lite kontrollerbare oppgavene overlatt til menneskelig arbeidskraft. Man må derfor ha evnen til å se det *mulige*, kunstnerens evne til å skape det som skal skapes, uten å være bundet av en forhåndsgitt prosedyre (Irgens og Wennes 2011:29-30).

Strukturelt/statisk forankret kunnskap og formalkunnskap strekker ikke til når en skal utvikle nye løsninger. Det er derfor kreative individer blir så viktige, siden de kan operere på tvers av fag - og kunnskapsområder. Vi må drøfte viktigheten av at kreative mennesker er avhengig av visse strukturer som et trygt rammeverk kan operere innenfor, slik at de kan drive prosjekter eller organisasjoner videre ved å utvikle eksisterende kunnskap i ulike retninger, eller sågar ekspandere eksisterende kunnskap. For stor grad av detaljkunnskap kan sperre for kreativitet ved at en låser seg ved fastlagte strukturer og kun leter etter konserverte løsninger.

SENTRALE FUNN

Fortellingens høydepunkt og stemmenes polyfoniske samklang

Empirien i denne avhandlingen, narrative basert på deltageres stemmer, kjennetegnes av emosjonelle og affektive refleksjoner rundt kreativitet, annerledeshet og forhold som preget OT. Dette ledet oss inn mot det komplekse nevrofysiologiske grunnlaget som avgjør hvordan mennesker handler og responderer. Cortex, det limbiske system, amygdala, samt hjernens kjemiske belønningssystem har en sammenheng med våre forventninger, vår persepsjon og hvordan vår oppfatning av verden kan prege de beslutninger vi tar. Når vi i tillegg lot filosofisk tenkning spille inn, fikk drøftingen det avgjørende trepunktperspektivet vi ønsket for å komme frem til problemstillingens kjerne, samt avsløre kreativitetens obligate akkompagnement.

Hva er gode valg, god smak, hva er god humor, estetikk og lukt? Majoriteten av de mest kreative bransjene, spiller på følelser og emosjoner hos potensielle kjøpere i et potensielt marked. Filmskapere bruker emosjoner og de som søker selvrealisering og lykke skaffer produkter og litteratur som skal bevisstgjøre og lede inn i en tilstand av positive eller ønskede følelser. Det er trolig derfor hjerneforskeren Damasio er så forundret over at vi vet så lite om hva dette innebærer for vitenskapen. Han undrer seg over det faktum at det brukes enorme ressurser på å manipulere følelser med alkohol, narkotiske stoffer, medisiner, mat, virkelig sex, virtuell sex og alskens forbruk som skal gi velvære. Vi justerer følelsene våre med piller, alkohol, helsesentre, fysisk trening og åndelige øvelser, men både offentligheten og vitenskapen har fortsatt til gode å finne ut hva følelser er i biologisk forstand (Damasio 2004:10).

Avhandlingen trekker paralleller mellom deltakernes historie (empiri), teoriens stemme (nevrovitenskap og filosofi) og har forsøkt å formidle disse så balansert og korrekt som mulig gjennom våre egne stemmer. Våre egne stemmer vil ikke kunne fremstå som objektive og totalt distanserte da personlige referanser er fundamentert i våre egne paradigmer, erfaringer og kunnskap, hvilket kan spores i analysene. En slik sporbarhet vil også kunne tilføre analysen vitalitet og aktualitet, ved at deltageres og teoriens stemmer bearbeides kritisk og reflektert, eller som en naturalistisk undersøkelse (naturalistic inquiry) (Lincoln Y. S. og Guba E. G. 1985).

Malcom Gladwell beskriver i boka *The Power og Thinking Without Thinking* (Gladwell 2005) hvordan riktige beslutninger blir tatt på grunnlag av bare vag informasjon og

bruk av kroppslige sanser. Det er umulig å danne seg en komplett oppfatning av en situasjon, da våre perspektiver alltid vil ha horisonter og grenser som dikteres av faktorer som vi implisitt eller eksplisitt verdsetter og betrakter som viktige (Irgens 2006). Albert Einstein mente at observasjoner alltid formes av den teori vi anvender for i det hele tatt å se (Morgan 2004:377). Vi mener dette også kan handle om kunnskapen som speiles i empirien og avhandlingens teoriomfang.

Det handler om å bygge en bro mellom ulike kunnskapssyn og forsøke å tjene på utvalgt relevant metode og teori. Vi må rette det undersøkende blikket mot den humanistiske tradisjonen der naturvitenskapen ikke strekker til og omvendt. Vi har forsøkt å finne forklaringer for at det finnes et spenn av muligheter mellom det relasjonelle og rasjonelle kunnskapssyn men hvor tradisjoner og konkretisert kunnskap danner snubletråder som kan innsnevre forklaringer og funn slik at de fremstår som endimensjonale. For å motvirke dette gis deltageres stemmer sentral plass og presenteres i en narrativ tradisjon hvor stemmene får komme frem uten avbrytelser i form av teoretiske henvisninger. Deltageres uttalelser bød på massive utfordringer ved å drøfte empirien ut fra et homogent teorifelt (eksempelvis organisasjonsteori) samt nyansere drøftingen ut fra ett kunnskapssyn alene. Å kombinere kunnskapssyn og teoretiske perspektiv som åpnet for kombinasjoner og overgangsperspektiv ble derfor avgjørende for å nærme seg oppgavens problemstilling.

Intervjuets (eller samtalens opportune øyeblikk) er anledningen som må gripes. Dette kan sammenliknes med det Heidegger omtaler som *the moment of vision*, eller augenblick, som er lånt fra Kierkegaard og Luther, noe som igjen er en tilnærmet oversettelse av det greske *Kairos* (Mulhall 2005). Dette gjenspeiles også i empirien når politikeren snakker om det unike øyeblikk som vi ikke planlegger, men som vi kan forsøke å gjøre oss klar til å ta imot.

”Møtet med de som var ansatt var en enorm drivkraft med en konstruktiv holdning - det var utrolig sterke historier. Så det er hovedgrunnen til at vi fikk en endring etter min mening”

Politikeren

Politikeren fikk en ny estetisk opplevelse som påvirket ham affektivt og som derved utformet grunnlaget for hans beslutning og handling. Med estetikk her menes begrepets opprinnelige betydning, dvs. det greske *aisthanomai* som betyr persepsjon ved hjelp av sansene. Estetikk viser her til hvordan vi umiddelbart opplever verden gjennom de sansebaserte og affektive dimensjonene av vår menneskelig erfaring. Dersom politikeren kun hadde valgt å rette sin oppmerksomhet mot det vi oppfatter som objektive fakta, målbare størrelser og statistikk ville han i følge den tyske filosofen Ernst Cassirer ha benyttet det vitenskapelige øyet. Et blikk som

trekker oss mot avgrensede data som reduserer en kompleks virkelighet til et rasjonelt og nøytralt beslutningsgrunnlag (Irgens og Wennes 2011:27-30). I stedet dannet politikeren et politisk grunnlag for *skapning*, bygget på en form for intuitiv oppfatning av fenomenet estetikk, som ble forløst av det affektive narrative og som satte ham i en bevegelse mot noe som trolig ikke var tenkelig før dette møtet.

I denne avhandlingen ser vi hvordan deltakere og teori legger et samstemt fundament for en slags verifisering av eksistensialismens grunntese om at vi som hele mennesker ikke bare må forholde oss til omgivelser og kunnskap, men også våre emosjoner.

En kobling mellom deltakernes narrativer og teoriens stemme forteller oss noe om en kontinuerlig bevegelse som konstrueres, ikke som et fastlåst interaksjonsmønster, men som en selvutviklende interaksjonsprosess mellom samspillende biologiske og sosiale fenomen.

Deltagernes sterke engasjement og ytringer som kobles opp mot kreativitet forteller at det forefinnes en kraft som utløser det skapende hos både ledere og utøvere. Affektivitet ser ut til å være et viktigere moment enn tidligere tenkt før gjennomføring av intervjuene.

”Jeg må bare snakke ut i fra min egen erfaring altså, for det er ikke mitt fag. Men - jeg mener følelser og emosjoner er det viktigste. Det er det som utløser min kreativitet”

Politikeren

Det affektive blir gjennomgående artikulert av utøveren og politikeren men også formidlet gjennom forskerens refleksjoner. For å skape endringsprosesser og ivareta det kreative må en være bevisst den affektive innvirkningen, både hos ledere og de utøvende aktører. Den kartesianske dualismen skapte et skille mellom bevisstheten, som er knyttet til hodet, og den fysiske kroppen. For Descartes (2001) er hodets bevissthet den rene fornuften eller kognisjonens tempel. Den rendyrkede fornuften eller kognisjonen blir den elementære og eneste basis kunnskap kan bygges på. Emosjonene lokaliseres derimot i kroppen og betraktes som irrasjonelle og uviktige for fornuften. Som aktualisert i denne avhandlingen forteller deltakerne og teoriens stemme noe annet og løfter frem emosjonens grunnleggende betydning for rasjonell atferd. Dette underbygges av biologiske forklaringer med utgangspunkt i vår overlevelsessevne beskrevet av Damasio refleksjoner i boka *På leting etter Spinoza*: Denne spenner seg fra det nevrobiologiske til det filosofiske perspektiv, og gir oss et detaljert innblikk i og forståelse av den menneskelige bevisstheten.

Hjernen leder oss til en viss grad til å foreta vurderinger basert på en biologisk erfaring, og ut i fra vår søken i teorien kan vi tenke oss at hjernen også har sin egen historie å fortelle. Hjernen er en del av, og står i kontinuerlig samspill med hele vår organisme. Som

mennesker, til tross for betydelige individuelle særtrekk som gjør hver enkelt av oss unik, deler vi biologiske trekk når det gjelder organismens struktur, organisering og funksjon (Damasio 2002:88). Dermed kan noe av hjerneforskningen stå som en antitese til tabula rasa-prinsippet, det at vi fødes som upregede blanke ark, og at vi formes som mennesker etter hvert som nye kapitler skrives inn i vår livshistorie (John Locke 2004). Vi blir til i en prosess gjennom våre opplevelser, handlinger og absorberte erfaring, men nyere hjerneforskning viser at strukturen og belønningsmekanismen i vårt biologiske system er tilstede allerede på fosterstadiet.

Heidegger sier vi selv *er* våre erfaringer, og at det er paradoksalt hvor vi på en måte forsøker å hente en erfaring av selve vår erfaring (Nicolaisen 2003:112). Når Heidegger bestemmer mennesket som historisk på den måten han gjør, så er dette et forsøk på å beskrive mennesket som et meget spesielt meningskonstituerende sted. Dette er noe som er i en stadig sirkulær bevegelse, den hermeneutiske sirkelbevegelsen. Således kan det å være historisk sammenliknes med å skulle forestille seg å *være* hermeneutisk.

Historisitet er begrep som lar oss beskrive en bestemt form for inneforstått kjennskap som livet har til seg selv. Det er snakk om å komme frem til en hermeneutisk intuisjon som hengir seg til livets historisitet, dvs. grunnlaget for å erfare sin egen eksistens og fininnstille sin oppfattelse slik at man blir i stand til å beskrive den (Nicolaisen 2003:112).

I følge empiri og Kaufmanns beskrivelser av personlighetstypene som kjennetegnes av kreativitet, kan det se ut som om kreativitet og originalitet er sterkt sammenvevd. Originale personlighetstyper eller kreative mennesker kan se ut til å kunne forsere de første lag av forutsigbare, trygge og velkjente løsninger. Det åpenbare valg ved rekruttering av kreative medarbeidere kan derfor se ut til å måtte fylles med nytt meningsinnhold. Den indre diskusjonen skaper kreativitet, og når vi hører svar vi selv mener er *feil*, starter vi en ny prosess med bearbeidelse, som får oss til å prøve nye perspektiv.

I OT var gruppene satt sammen av yrkesutøvere med ulik faglig bakgrunn, personlighet, erfaring og kunnskap. Prosjektprosessen ble derfor preget av et bredt spekter med idéer som utøverne måtte teste og bearbeide i flere runder. De ulike fagpersonene var drevet av et høyt engasjement, men rev og slet i ulike retninger for å få gjennomslag for sine polariserte løsningsforslag. Dette resulterte i stadig nye praktiske forslag som ingen hadde tenkt på i forkant. Som en tverrfaglig hermeneutisk sirkel der historikken og det *affektive* satte kursen.

Fortolkning ser altså ut til å starte med en forforståelse basert på *tidligere* fortellinger og en *påbegynnende* fortelling der utløsermekanismer fra hjernens biologiske system gjennom

myriader av aktiviteter i form av nevralt kart, bidrar til å påvirke våre valg (Llinàs 2002). Dette handler ikke om et determinert indre system men en interaksjon mellom vår historikk og vår persepsjon av det ytre bildet vi organiserer. Det vil si at den ytre kontekst og våre egenskaper til sammen utgjør en konsensus som bidrar til å avgjøre i hvilken grad de kreative utløsermekanismer forløses. Det er altså ikke den omkringliggende kontekst alene som former oss, men vår *oppfatning* av de ytre omgivelser eller vår evne til å forme dette bildet gjennom en forestillingsevne.

I Irgens og Wennes bok *Kunnskapsarbeid* beskrives fordelene ved å trekke veksler på flere forståelsesrammer, for å finne en rikere, mer korrekt situasjonsfortolkning, som kan motvirke en uheldig *enøydhet*. Vi har tidligere nevnt at godt kunnskapsarbeid forutsetter både rasjonell tenkning og en estetisk, kunstnerisk forståelse av verden. Dette minner oss på at en kunstnerisk og estetisk forståelse av verden består av komplekse og kontroversielle begrep som er åpne for vide meningsfortolkninger. Denne avhandlingen legger derfor også ord som motstand og ubehag inn i meningsfortolkning av det å forstå det estetiske og kunstneriske. En slik bred tolkning er viktig å ta på alvor om en skal knytte estetikk og kunst til det kreative, spesielt om det kreative skal defineres som en styrke i en organisasjon.

Øyeblikkets opplevelse og kroppens emosjonelle reflekser gir i løpet av en brøkdel av et sekund en indikasjon på hvilken retning vi dras mot. Er vi i stand til å snu denne, eller kan vi trene oss opp til være denne bevisst når den første persepsjon treffer oss? Er det slik som forskeren sier at de kreative er *annerledes*, når de er i stand til å umiddelbart sette et overblikk på situasjonen og gå veier i refleksjonen som de fleste ikke mestrer? Er normen at de fleste mennesker er så obligate til andre fenomen som er innarbeidet at de mentalt tvinges i ett spor som er satt i deres egen selvbiografiske fortelling?

Politikeren beviste at han var i stand til å endre dette blikket da han ankom ordførerens kontor i Trondheim og fikk se det tidligere omtalte YouTube-klippet. Alle tre deltakerne har i sine fortellinger påpekt at manglende detaljkunnskap kan være en frigjørende drivkraft, for de som har evne og mot til å *tenke selv* sette sin egen agenda og finne nye løsninger. Kunnskap er ikke noe vi bare henter fra kilder utenfor oss selv men i høyeste grad også fra egen erfaring og hukommelse.

Begrensningene ser ut til å ligge hos utøvere og ledere som bruker de samme gjentagende virkemidler for å oppnå resultat men uten å lykkes. Erfaring kan dermed også motvirke at vi gjentar våre sedvanlige valg, og i stedet åpner for at det finnes langt *flere* valg enn de åpenbare og kjente. Et mulighetsrom ble forløst hos politikeren og idéer åpnet seg slik at et tungrodd departementsapparat kunne endre retning fra sitt opprinnelige spor og inn i

uoppdaget farvann. Politikeren erfarte noe man kan knytte til Llinás idé om det iboende blikk, og kunne derved lettere endre sine paradigmer for å utnytte kunnskap som nyskapende redskap. Ifølge von Krogh kan kunnskap beskrives som en *berettiget og sann overbevisning* (von Krogh 2000:20). Et satt og statisk kunnskapssyn kan se ut til å virke som en portvakt for våre kreative muligheter og blir derfor et paradigme man må øve opp for å gjenkjenne. Vår hjerne har en egen evne til å memorisere og danne våre vanemønstre. Erfaring skaper altså en type av kunnskap som etablerer vår sanne overbevisning, noe som igjen definerer en psykologisk kontekst og som er uvurderlig for de valg vi er i ferd med å utføre.

Begrepet den *psykologiske kontekst* kan knyttes til våre drøftinger om vår biologiske *væren*, samt de filosofiske betraktninger om virkeligheten.

Heidegger stiller kritiske spørsmål rundt vitenskapens ulike måter å behandle det særegne eller det værende på. Sett fra vitenskapen brede ståsted har ingen områder forrang fremfor noen andre, og en matematisk erkjennelse er ikke strengere enn en filosofisk-historisk. Den har bare karakter av *eksakthet* som ikke nødvendigvis faller sammen med strenghet. Å fordre eksakthet av historien vil være å krenke idéen om åndsvitenskapens egenartede form for strenghet (Aarnes Asbjørn og Wyller Egil A. 1962:100).

Heidegger ønsket å skape en filosofi som viste fenomenene slik de fremtrer i vår bevissthet ved å beskrive en forståelseshorisont eller livsverden som er knyttet opp mot *tid*. Han mener vår vestlige metafysikk er innrettet mot det værende i stedet for *væren*. Med det sikter han til fokus på de empiriske erfarte objekter fremfor det som *muliggjør* tilstedeværelsen. Dette preger vår språklighet eller mangel på språklighet som kan artikulere *væren* i vår forståelse av verden, og Heidegger utarbeider derfor sin egen terminologi. Heidegger snakket aldri om mennesket slik vi kanskje tenker oss ordet menneske i dag, men kom frem til en forståelse, navn og en metode på menneskets eksistens eller forståelse av virkeligheten som *Dasein* (tilstedeværelse), hvilket vi noe enkelt oversetter som *derværen*. *Dasein* kan forstås som et ontologisk bånd mellom menneske og omgivelsene, dvs relatert til de ting som oppdages i sin bruksfunksjon. *Dasein* vet i sin selvforståelse at han ikke er herre over seg selv og sin egen *dasein*, men snarere at han allerede befinner seg midt i det værende og stadig må ikle seg en befinthet (*Befindlichkeit*) (Hans Georg Gadamer 2000:118). Det handler om å gjøre den levde erfaring, som i sin umiddelbarhet går forut for tanken (Nicolaisen 2003:94 og 310). Heidegger kom frem til at den eneste måten man kan nå dette før-teoretiske nivået, er at vi går inn i oss selv og overgir oss til den umiddelbare erfaringen eller lar oss henføre av den (Nicolaisen 2003:96).

”Når jeg lar bevissthetens indre blikk gli henover mitt eget selv .. får jeg først øye på.. alle sanseinntrykkene som når frem til det fra den materielle verden, disse sanseinntrykk er klare, distinkte, de er sidestilte eller sidestillbare, de søker å gruppere seg i objekter. Dernest oppdager jeg minner som knytter seg mer eller mindre fast til sanseinntrykkene og som tjener til å fortolke dem...”

Aarnes et al 1962:38

Den franske filosofen Henri Bergson skrev i 1946 om *The Creative mind - An introduction to Metaphysics* hvordan minner blir løsrevet fra bunnen av personligheten, fra bunnen av selvet, og derfra blir trukket til overflaten av sanseinntrykk som har likhet med dem - for til slutt å bli tendenser, motoriske vaner, en vrimmel av virtuelle handlinger, mer eller mindre sterkt knyttet til sanseinntrykkene og minner (Aarnes et al 1962:39).

Kreativitetens mysterium kan også knyttes til debatten om menneskets frie vilje om og i hvilken grad vi er determinert til å ta de beslutninger vi kommer frem til. Den friheten som byr på så mange muligheter, men også engstelse og avmakt som er grundig beskrevet av filosofer som Kierkegaard, Heidegger og Sartre.

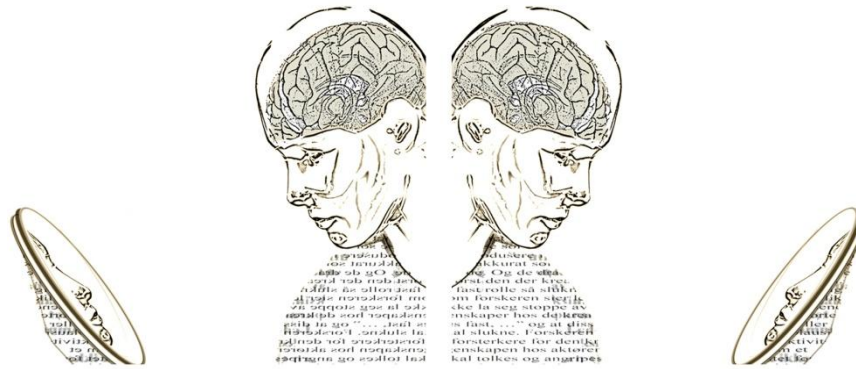
Vi står alle midt i et kulturelt etterslep av normer og tilvante oppfatninger som former oss bak vår rygg *før* vi tar våre egne valg og som bærer oss inn i den daglige *inautentiske* væremåten. Autensitet betyr ekthet og eksistensfilosofien knytter denne egenskapen til vår frie *vilje og handling* men ikke til sansing, refleksjon og tenkning. En politiker som viser sine følelser og som påkaller et personlig engasjement kan være et idealtypisk eksempel på autensitetsbegrepet. Heidegger snakker om det gjennomsluktige selvforholdet som det primære ved autensitet: Et ideal hvor man ser, føler og handler uttrykkelig ut fra seg selv. Distinksjonen mellom autentisk og inautentisk beskrives av Nyeng som en distinksjon mellom former for selvforståelse (Nyeng 2003:61-195).

Når vi foretar valg tas disse valgene ut fra alternativ som hjernen legger frem for vår bevissthet. Hvorfor akkurat disse valgene kommer frem er ennå ikke avklart - men disse handlingsalternativene er de vi av en eller annen grunn kan velge å ta utgangspunkt i. Selv om vi er bevisst på at vi foretar et valg så har det faktisk skjedd noe *før* denne bevisstheten og *før* vi foretar dette valget. Dette mellomrommet beskriver Llinás som et *intrinsic view* (Rodolfo Llinás 2012). Vi har valgt å oversette dette til *det iboende blikk*. I dette mellomrommet som i tid kan dreie seg om noen nanosekund fremkommer det hos enkelte idéer eller bilder og tanker som i tillegg til hjernens erfaringsbaserte sett av utgangspunkt tilfører våre valg nyanser. En kan si at dimensjonen for valg ekspanderes og utvides. Det iboende blikk kan ansees som et mulighetsrom *mellom* nevrologiske utgangspunkt og affektive responser,

hvilket åpner for muligheten av å tenke seg dette mellomrommet som arena for grunnleggende og instinktiv kreativitet.

Våre tanker kan oppstå plutselig, langt vekk fra den fysiske eller mentale kontekst vi befinner oss i. Dette kan eksemplifiseres ved at vi sitter i en forelesning eller leser en bok, og blir forstyrret av helt andre tanker, bilder eller idéer enn det vi egentlig prøver å fokusere på. Hvis vi ikke kan kontrollere eller bestemme hva som skal være vår neste tanke er det da kontroll og våre frie vilje som styrer våre beslutninger? Var det amygdala, en emosjonsregulering fra hippocampus eller andre stimuli mellom nevronene som påvirket vårt tankemønster. Er det utelukket at det delvis kan ha noe med våre nevrobiologiske mekanismer å gjøre? Noe som faktisk *kan* være determinert gjennom at hjernen har truffet avgjørende valg allerede *før* vi tenker, eller er det dette noe som ligger i vår intuisjon eller ubevissthet? Også her vil ideen om det iboende blikk kunne befeste tanken om at vår hjerne og biologi til sammen gir oss et ørlite frislipp mellom det nevrologiske/kognitive og det affektive/responsive (Llinàs 2002). Frihetsbegrepet i eksistensiell filosofi og tenkning handler om *mer* enn selve valgfriheten. Det handler om å *være* fri. Filosofen Sartre understreker dette ved å tenke at *min bevissthet er alltid åpen, spontan, ikke bestemt av noe* (Nyeng 2003:63).

Helt tilbake til Aristoteles kan vi finne refleksjoner rundt menneskets frihet, følelser og de etiske problemstillingene. Aristoteles mente at hvis ikke viljen er fri kan ikke et menneske gjøres ansvarlig for handlingene sine (Nyeng 2003:67). Forutsetningene for denne påstanden var at motivet for handlingen skulle ligge hos den som handler og ikke utenfor ham, og den som handler måtte være *bevisst* det målet han handlet mot. Handlingen er ikke fri dersom den som handler ikke kunne ville annerledes enn det han faktisk utførte, og ikke kunne ha annen kunnskap om målet enn det han var i besittelse av. Frihet i forhold til følelser er ikke å benekte følesene, men å anerkjenne disse ved å foreta en kritisk utfordring både gjennom en indre og en ytre dialog. Formålet med den moralske dannelsen i Aristoteles etikk, var ikke først og fremst å endre følelsene, men å utfordre og endre våre holdninger til dem. Vi ser da at det handler om en frihet i forhold til følelser som kan være forårsaket av både et indre biologiske behov (begjær) og av ytre forhold som sosiale normer og forventninger (Nyeng 2003:67).



Figur 11 Leth-Olsen/Skog

"People often think that the brain mirrors the outside world. You counter that it functions intrinsically. What's the difference between these views?"

Llinás 2012

Llinás sier at vi har lært å tro at hjernen speiler vår ytre verden men en annen måte å tenke på er at hjernen arbeider fra innsiden og skaper en form for virtuell verden. Denne verden er nødvendig for å predikere ut i fra kalkyler på hvilke valg som er best i den situasjonen som står fremfor deg. Hvis du skal hoppe fra en høyde må du kunne danne deg et fiktivt bilde for å kunne forutsi hvor du skal hoppe slik at ufanlet blir som ønsket.

Llinás snakker her om to viktige aspekt. Det ene har å gjøre med strategi og det andre har å gjøre med taktikk. Skal vi kjempe eller flykte *fight or flight*? Vi kan ikke evne å gjøre begge deler samtidig. Strategien må tenkes ut i forhold til de faktiske innsamlede data som forefinnes og pågår i øyeblikket. Taktikken for den kommende handling vil derfor måtte være kontekststahengig. Disse to komponentene er svært sammenvevd, men utfallet av en handling betinger at vurderingen er foretatt *før* selve handlingen. At vi løper fra en tiger betyr ikke at vi føler et indre behov for å gjøre dette. Behovet for å løpe utløses av en følelse som understreker tidsnød ut fra den kontekst som er tatt fra en ytre verden. Den strategiske prediksjonen sier at man må løpe, hvilket iverksetter den taktiske beslutning om at det er best å flytte bena på en måte som tillater raskest mulig bevegelse. Det er også strategisk best å løpe *fra* den truende tigreren enn mot den. Dette kan virke innlysende men hjernen må implementere alle aspektene riktig for å bidra til overlevelse noe som til enhver tid fordrer en avgjørelse på to nivå. En frosk kan beslutte å hoppe vekk fra billysene når de nærmer seg. Dette virker åpenbart som en god taktikk, men når en ser alle de froskene som ligger flatklemte på motorveien, så er kanskje ikke det å umiddelbart hoppe vekk fra billyktene en så innlysende taktikk, hvis den ikke utføres på riktig tidspunkt og på riktig måte (Llinás 2002:146).

Hjernen har utviklet seg slik at den tar bilder av den eksterne verden for å forberede kroppen på bevegelser. Forskjellen mellom det rasjonelle logiske syn og det iboende blikk er fundamentalt. Det iboende blikk baseres på hvordan sensorsystemet modifierer en pre-eksisterende funksjonell hendelse som avgjør hvordan man planlegger, tenker og skriver.

”Alle kan komme på en eller annen løsning, alle har vi på en måte slike ferdigheter, men disse som er litt sånn - Petter Smart - generelt, de er ofte av en slik legning ... og de vil jo ... de stopper jo ikke å produsere løsninger, selv om du flytter dem til en annen bedrift eller annen avdeling. De må nesten holdes fast, akkurat som den figuren i Ivo Caprino. De har så sterke drifter på å fly at hvis du glemmer å holde de, sa drar de. Og de drar uansett ... de her kaster seg ofte på det ene prosjektet etter det andre. Så du kan si at ... har du først den der kreativiteten så har du ofte gjerne energien. Dette henger gjerne sammen. Jo mer du er inne i en fast rolle så slukner mange av disse”

Forskeren

Trolig kan dette utsagnet forstås som de kreatives iboende blikk, eller som forskeren sier *legning* til å persipere inntrykk fra ulike situasjoner, fortolke dette på sin spesielle måte og ikke la seg stoppe av krefter som tvinger frem konserverende tankeprosessene. Igjen forteller han om egenskaper hos de kreative, men her hører vi også en fortelling om driftene og energien, det at enkelte nesten må holdes fast, og at energien og driftene fungerer som katalysatorer eller forsterkere for at kreativiteten og det skapende ikke skal slukne. Forskeren gjør disse sammenhengene plausible gjennom å knytte affektivitet og følelser som *forsterkere* for den kreative Petter Smart. Affektivitet ser dermed ut til å ha en forbindelse med de kreative egenskapen hos aktørene i OT og virker som et perseptuelt filter eller katalysator i forhold til hvordan utfordringer skal tolkes og løses. Energi og positiv flyt virker trolig forsterkende når en skal stå i mot trygghetssøkende og tradisjonell paradigme-tenking. Forskeren er på dette stadiet av samtalen mest opptatt av hvilke personlighetsmessige egenskaper som avspeiler seg hos de kreative aktørene i forhold til resten av organisasjonen.

”Og du må være sånn passe – du må ha en selvsikkerhet også, fordi du tror at du har kommet på noe smart, og du må stå for ideen, og samtidig må du ikke være for kjepphøy – du må inneha ydmykheten til å tenke godt gjennom - slik at du ikke bommer – så det er liksom en sånn kombinasjon av personegenskaper – mange av de her har jo vært et irritasjonsmoment i organisasjonen”

Forskeren

Når vi er selvbeviste og har tro på oss selv har vi også etablert en sterk tro på at vi er på rett vei. Dette kan forsterkes hos kreative mennesker og Stephen Fry har, som vi nevnte på s 72,

uttalt at når han er på topp i sin bipolaritet, er han ustoppelig. Han føler seg som en gud og får kreative evner som overgår det aller meste (Fry 2006). Selvsikkerhet er dermed ikke på noen måte et negativt adjektiv for en kreativ person men en faktisk nødvendighet for å håndtere mengden av idéer og det relasjonelle motet som er nødvendig for å ha tilstrekkelig gjennomføringskraft i organisasjonen.

” Selv om vi vet at vi blir både sliten og kan komme på kant ... så er gleden over å få til endring, å lykkes med å få til et stykke arbeid så stor at jeg aldri har sagt nei, eller at jeg ikke har tid. Det er det som er drivkraften. Det er det som er bensinen ... for de er så idealistisk at det står nærmest skrevet lykkes i panna deres ”

Utøveren

Damasio fremsetter teorien om at vi som mennesker ble bevisste ved at vi gjennom det kroppslige begynte å utvikle en spesifikk ordløs kunnskap. Dette omtales også av Ralph Stacey i boken *Hvordan kunnskap vokser frem* (2008:157). Når hjernen former bilder av et objekt påvirker dette bildet oss fysisk samtidig med at vår hjernestruktur på et annet nivå skaper en rask ikke-verbal redegjørelse for hendelsen som en konsekvens av interaksjonen mellom objektet og organismen. Dette ser vi i sammenheng med vår oversettelse av Llinás begrep (intrinsic view) *det iboende blikk* og noe som kan se ut som en prelingvistisk ferdighet. Slike ferdigheter eller egenskaper kan kanskje motvirke at organisasjoner fremstår som det forskeren omtaler som en *mammut*.

Denne avhandlingen fremsetter derved tesen om at kunnskap, ledelse og kreativitet henger ufravikelig sammen i organisasjoner og prosjekter. Selv om en forutsetter at det kreative som fenomen kan lokaliseres til enkeltindivider, vil også ledelse og kunnskap farges av de til enhver tid deltagende individ i en organisasjon eller et prosjekt. Dette forutsetter at ledelsen lar de kreative individene i sin annerledeshet få utfolde seg på tvers av etablerte sosiale og organisatoriske paradigmer. De kreative aktørene er sårbar i en hierarkisk oppbygd organisasjon i forhold til trenering av idéer, skjult og eksplisitt motstand. De er også sårbare for en ledelsesfilosofi som ikke verdsetter individet som kreativ kilde. Samtidig må betydningen av de kreative aktørenes behov for en viss struktur vurderes, for derved å kunne etablere et egnet handlingsrom i det organisatoriske rammeverket.

I følge Nordhaug er det enkeltindividene som skaper organisasjonens kunnskap, og dermed må organisasjonen støtte kreative personer og sørge for en kontekst som innbyr til fortsatt kreativitet. Den største utfordring er dermed å skape en kultur for kunnskapsdeling, hvor en kan stole på andre og veilede kolleger (Nordhaug 2002:222).

Ut fra deltakernes og teoriens stemmer finner vi det naturlig å analysere kreativitet som en prosessuell selektiv kvalitet der både biologien og fenomenologien bidrar til å klargjøre hva som kan fremme kreativiteten. Fenomenologien vektlegger våre sansers meninger og retninger og diskuterer selve forutsetningen for vår eksistens. Vi kan ikke registrere vår verden rundt oss uten våre sanser, og disse er en sammenvevning av det relasjonelle følelsesaspektet og det rasjonelle kognitive intellektet.

Kreative idéer kan oppstå fra kaotiske interaksjoner mellom individuelle følelser, paradigmer, kulturelle perspektiv og kontekstuelle forhold. Noen av våre inntrykk kan være *subliminale*, dvs. helt på grensen av hva bevisstheten er i stand til å oppfatte men likevel ha en innvirkning på våre tolkinger av situasjonen og alle de valg vi skal velge i mellom, før vi går inn i handlingsrommet. En intern abduksjon av disse elementene kan bidra til at vi får nye teoretiske sammensetninger og dermed utarbeide innovative og kreative handlingsalternativ eller hypoteser.

Både Damasio's beskrivelse av hjernens komplekse sortering av persepsjon, affektivitet, følelser og rasjonelle tenkning samt Hegels dialektiske syn på utvikling, kan bringe oss et steg nærmere det å forstå kreativitet. Sistnevntes forståelse av det dialektiske prinsipp går ut på at utvikling skjer i spennet mellom to opplevelsesverdener eller motsetninger kalt *tese* og *antitese*. Disse motsetningene formidles og forsones, slik at de går opp i en høyere helhet kalt *syntese*. Dette ender opp som et flersidig bilde av utvikling som alltid vil være i kontinuerlig framvekst da alle teser kan møtes med nye antiteser. Dette betyr at vi må være åpne og ydmyke ved å ta ansvar for den praksis og kunnskap som utvikles i forlengelsen av våre teoretiske resonnement (Teslo 2000:179-185). Teslos ansvarlighetsbegrep rammer polariteten inn i et dialektisk perspektiv preget av et blikk som motsetter seg et ensidig strukturelt perspektiv preget av planlegging, styring og kontroll. Det flersidige blikket trekkes i stedet mot et prosessuelt og fenomenologisk perspektiv som betinger refleksjon og selvrefleksjon over både teori og praksis for å løse de dilemma og utfordringer en står ovenfor.

Kreativitet kan betraktes som en unik høyere orden, som kan forløses i spennet mellom ulike teser hvilket skaper nye synteser som avviker fra de *eksisterende paradigme* i en tradisjonell tenkning. Dette kan være nøkkelen til et obligat akkompagnement mellom kreativitet, affektivitet og biologi, som åpner for nye løsninger og lar nettopp kreativitet (være seg egenskap, evne eller fenomen) anerkjennes som et unikt organisatorisk potensial.

Den samlede kunnskap kan danne et speilbilde som viser oss hvordan vår *personlige trakt* virker, fra persepsjon til ideens kreasjon. Den personlige trakten er både kompleks og

individuell og kan på enkelte områder minne om en kybernetisk struktur der informasjon strømmer gjennom systemets inngang og ut systemets utgang styrt av ulike kontrollmekanismer som er nødvendig for at helheten skal fungere gjennom en vekselvirkning mellom persepsjon, tolking, analyser, strategi, taktikk og handling. Et gjensidig avhengighetsforhold med store variabler i forhold til hva vi tillegger det som grunnlegger hjernens fortelling av hva vi er i ferd med å oppleve.

Arbeidet med denne avhandlingen ble initiert av et åpent og undersøkende fokus på kreativitet som fenomen i en organisatorisk kontekst. Fundamentet ble tydeliggjort ved å etablere OT som felles ramme for intervjuer med tre deltager. Den gjennomarbeidede empirien har således fungert som ledetråd inn mot de påfølgende teoretiske perspektiver. Nettopp denne åpne tilnærmingen til problemstillingen er gjennomført med ønske om å avdekke hvilke muligheter utradisjonelle teoretiske perspektiver kan gi. Risikoen en løper ved å definere en løs og lite konkret problemstilling kan synes reell ved mangel på konkrete og entydige svar. Skjeler man til Husserl (1983) er det mulig å forestille seg også narrative tekster som objekter. Egne preferanser og forskerposisjoner synliggjøres ved utarbeiding av narrativer basert på intervjuer med de tre deltagerne. Dette gir en viss datareduksjon som fremstilles som en essens av empiri. Dette viser videre at problemstillingen ikke er teoridrevet, men tvert om driver frem valg og bruk av teori. Heller ikke de tre underliggende problemstillinger går i retning av konkretiserbare svar eller løsninger, men bidrar til å ramme inn forhold som er av betydning i en organisasjonell kontekst. I følge Heidegger er det viktigste det som ligger foran oss i form av det virkelige liv (Mulhall 2005), noe som og må være betegnende for denne avhandlingens svar på problemstillingen.

En framoverrettet stillingstagen er også nødvendig for å dra nytte av refleksjoner og drøftinger i denne avhandlingens tredimensjonale karakter. Tredimensjonal ved at forskernes stemmer (narrativene), deltagernes stemmer (empiri) og teoriens stemmer samlet kan gi en dypere innsikt i temaet kreativitet. En parallell tredimensjonalisering kan beskrives ved å se de ulike teoretiske drøftingsperspektivene i sammenheng. Avhandlingens tittel nytter et musikalsk uttrykk som metafor for å poengtere den samklang det legges an til ved å åpne for motstående perspektiver hovedsakelig teoretisk, men også metodisk. Det hele viser en lang rekke valg foretatt som en del av det prosessuelle arbeidet med denne avhandlingen. Sartre legger vekt på betydningen av å ta valg, og hevder at det er gjennom å ta valg at en blir menneske (Sartre 1993). Valg av metodiske tilnærminger, teoretiske perspektiver og egen forskerposisjon gir oss ny kunnskap som lar oss tenke på den affektive dimensjonen som

kreativitetens obligate akkompagnement. I likhet med pianoets underliggende stemme med oppgave å løfte frem sangerens stemme, vil derved et skarpere blikk rettet mot det affektive bidra til å løfte frem kunnskap om kreativitet.

Intervjuer, bearbeiding av narrativer og analyse av disse har stått sentralt og bygger fundament for betraktninger og mulighet for en organisasjonell relevans. Disse begrepene kan betraktes som åpninger og perspektiver som i sin tur kan lede organisasjonsmedlemmer inn mot en utvidet forståelse av kreativitet og hvordan den kan fremmes, ivaretas og utvikles. Analysen av empiri ved hjelp av teori og refleksjon har vist en sentral og avgjørende sammenheng mellom det affektive og det kreative, selv om kreativitet som fenomen også har blitt drøftet i lys av kunnskap, ledelse og motivasjon. Broen eller bindemiddelet mellom disse forholdene anser vi å være det nevrovitenskapelige, biologiske og filosofiske.

Derved snevres funnene fra analysen inn mot tre sentrale perspektiver. Det kreative, det affektive og det nevrovitenskapelige. Alle tre perspektivene avhenger av hverandre for å belyse problemstillingen tilstrekkelig.

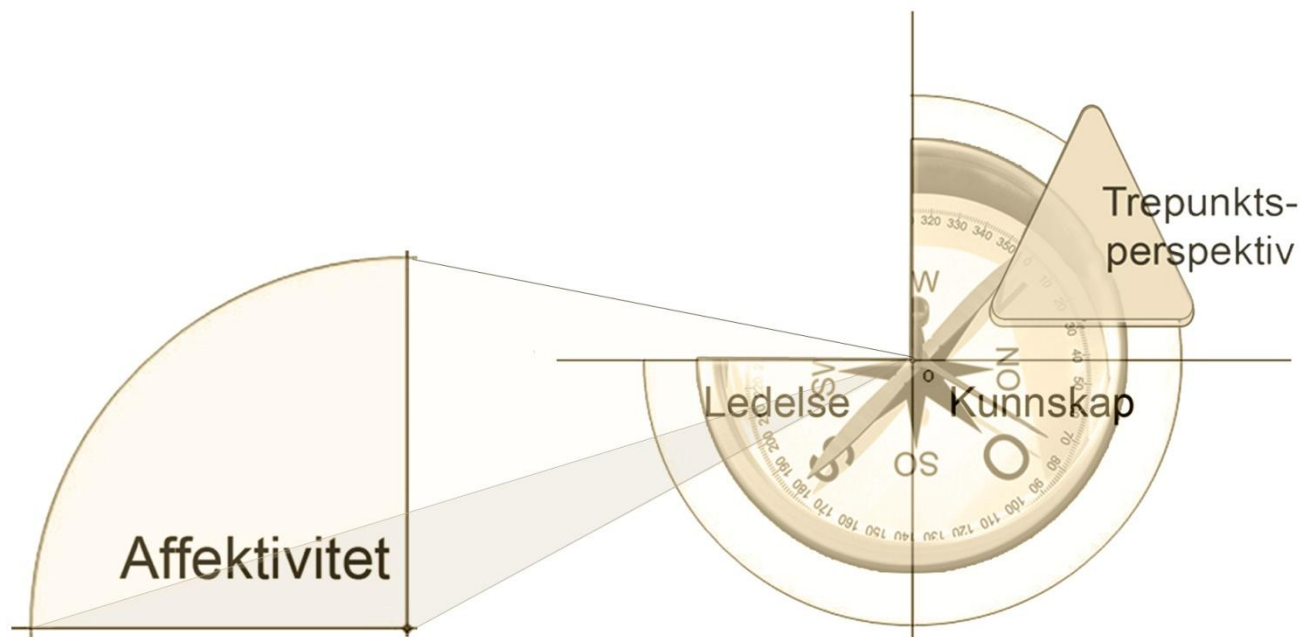
Disse perspektivene må ikke anees som en løsningsmal for organisasjoners behov, men derimot utgangspunkt for videre kunnskapssøken. Våre funn viser at kreativitet som fenomen eller egenskap henger tett sammen med menneskets enorme affektive register. Dette registeret tangeres igjen av funn innenfor nevrologi og filosofi, men i mindre grad innenfor sentrale deler av organisasjonsteori.

Det viser seg å være mange fellestrekk mellom empiri og benyttet teori som til sammen åpner for interessante perspektiver på begrepet kreativitet. Uten kunnskap om disse perspektivene, kan vi risikere å overse viktige momenter som kan fremme kreativ aktivitet til fordel for en mer tradisjonell forståelse av kunnskaping, innovasjon og nye idéer.

Kunnskap om sammenhengen mellom det affektive og det kreative kan være et viktig bidrag for å utvikle en eklektisk verktøykasse eller prosesser der de ansatte kommer på banen med hyppige forekomster av små og store kreative glimt. En nærmere innsikt om våre biologiske rammer vil være et steg i riktig retning for å forstå de muligheter vår mentale påvirkning kan ha på vår skaperkraft når vi er disse bevisst.

Å heve seg over etablerte paradigmer, sortere den empiriske og teoretiske beholdning inn mot en *flerforståelse* som betrakter organisasjonen fra en dualistisk tenkning, vil kunne gi et grunnlag som favner flere muligheter for idéskaping og kreativitet. Dette er ikke en ny form for tenkning, men er inspirert av ulike filosofer som Hegel, Heidegger, Kierkegaard og Sartre (Teslo 2000:180).

Oppsummerende betraktning om kreativitet i et tredimensjonalt perspektiv



Figur 12 Leth-Olsen/Skog

I søken etter kunnskap om kreativitetens potensial i et tredimensjonalt perspektiv har vi i denne avhandlingen stadig blitt ledet inn i et veikryss. I dette veikrysset har vi alltid møtt elementer av affektive bidrag, følelsesaspekt, motivasjon og lidenskap. Helt siden intervjuene med de tre deltakerne (politikeren, forskeren og utøveren) har vi som forskere befunnet oss i et eklektisk spenn mellom disse proporsjonene: kunnskap, ledelse, affektivitet, deltakernes stemme, filosofi og hjerneforskning. Vi tror dette spekteret med særskilt fokus på det affektive har vært avgjørende for å belyse avhandlingens problemstilling.

En organisasjon avhenger av så mye mer enn kreativitet, men en organisasjon som ikke evner å anerkjenne, akseptere og ivareta den kreative dimensjon, risikerer å konservere, stagnere eller ende opp som det forskeren (deltageren) metaforisk kaller en *mammut*. Dette innebærer at organisasjoner som kollektive helheter samt organisasjonenes ledelse evner å anerkjenne det risikofylte og det uforutsigbare som verdier og en del av menneskets væren. Reflekterende intuisjon basert på erkjennelse av og kunnskap om det affektive spekteret utgjør i denne avhandlingen kreativitetens obligate akkompagnement, og vil kunne gi organisasjoner eller enkeltindivider utvidet kraft gjennom ivaretagelse og anerkjennelse av idéer og deres opphav.

Alle system og *subsystem* ser ut til å kunne kjennetegnes av doble sett med karakteristika. Dualisme eller motstridende krefter som konstitueres og danner nye

kompatible forståelser, bryter ut av etablerte paradigmer og danner nye synteser. Når vi som mennesker og organisasjonsmedlemmer befinner oss i en ny kontekst, fysisk eller emosjonelt, framtinges endring av vår forståelsesramme og vårt kreative handlingsrom tilføres energi. Kreative idéer kan oppstå fra kaotiske interaksjoner mellom individuelle følelser, paradigmer, kulturelle perspektiv og kontekstuelle forhold. En vidtfavnende og komplementær kunnskap om slike sammenhenger kan øke vår forståelse for konstruktiv anvendelse av kreative egenskaper.

Kreativitet handler om valg. Valg som bryter med det konserverende og byr på nye muligheter, samt valg man ikke kan vite utfallet av i det de tas. Avhandlingens teoretiske stemmer fra biologi og filosofi viser at disse valg starter allerede *før* vår reflekterte bevissthet, en før-teoretisk, taus eller prelingvistisk form for ferdighet. Dette kaster også et anerkjennende lys over deltagernes stemmer som aktualiserer det affektive mangfold som grunnleggende styrke for å kunne skape kreativ prosjektutvikling. Nettopp denne sammenvevingen av teoretiske og empiriske stemmer utgjør en polyfon samklang som vil kunne ha relevans også i generelle organisasjonsperspektiv.

Våre biologiske mekanismer består av innebygde reflekser og impulser som influerer de valg som igjen tilfredsstillende vårt nevrologiske belønningssystem. Dette er noe vi bør være bevisst for å verdsette kunnskap om hvordan og hvorfor vi foretar kontinuerlige valg. Dette betyr ikke at vi er et determinert produkt av fint tilpassende nerveceller og kjemiske signalstoffer, men at disse har en sentral innvirkning på prosessen i og *bak* vår hukommelse, våre minner og våre følelser. Følelser engasjerer, berører, inspirerer og legger føringer for våre valg. Emosjoner setter oss i en posisjon som påvirker hvilken retning refleksjonene rundt problemstillinger tar gjennom å skape følelser. Emosjoner bidrar til å skape det vi opplever som vår virkelighet, vår verden og vår eksistens. Det affektive perspektivet er dermed grunnleggende for menneskets evne til anvendelse av kreativitet.

Etter hvert som kunnskap om hva som påvirker de biologiske og emosjonelle kanaler utvikles, vil dette kunne bidra til bevisstgjøring av prosesser som kan gi organisasjonen et fortrinn. Dette kan føre til utvidet organisasjons- og kunnskapsforståelse hvor også et filosofisk, nevrologisk og psykologisk perspektiv inkluderes.

VEDLEGG

Intervjuguide

1. Hva opplevde du var suksesskriteriene i modellen Oppfølgingsteam for unge lovbrytere?

Det er viktig å først identifisere positive drivere for senere å se om vi kan knytte disse til begrepet kreativitet i masteren.

2. Til sammenligning med den tradisjonelle tanken om straff, hva opplever du er annerledes med Oppfølgingsteam? (kreativitet i et konservativt system – strafferetten)

3. Hva tror du konteksten stormøte, møtet mellom gjerningsperson og offer kan ha betydd for endringene i straffeloven. Prop 135 L og Ungdomsstraff og den videre tenkning i rettssystemet? (kontekst og kreativitet)

4. Forskningen fra NTNU viser at rammene i bestillingen til prosjektet var forholdsvis løs. Lite direktiver og konkrete bestillinger om hva sluttproduktet skulle være. Hva tror du dette kan ha betydd for sluttresultatet?

5. Hva må videreutvikles for å hindre at gjennomføringen av de nye straffegjennomføringsmodellene Oppfølgingsteam og Ungdomsstraff mister effekten av det som hittil har vært suksesskriteriene?

6. Hvilke utfordringer kan en møte når en ide eller oppdagelse skal transformeres, videreføres eller utvikles i et hierarkisk system? (kontekst: byråkrati, rettsvesen, justisdepartementet, politikk)

7. Hvordan tror du de gode ideene oppstår, og hva skal til for at gode idéer fører til konkret handling i organisasjoner?

8. Hva tror du motiverer ansatte i en organisasjon til å bryte barrierer og etablerte paradigmer i en organisasjon?

- hvordan kan kreative mennesker på best mulig måte ivaretas i en organisasjon?

9. Hvilke faktorer tror du kan bremse utvikling, nytenkning og kreativitet i en organisasjon?

- hvordan kan en unngå at disse elementene blir et hinder for kreativitet og nyskaping`

10. På hvilken måte tror du disse faktorene har påvirkningskraft når en skal forløse kreativitet i en organisasjon?

Til slutt: Kan du trekke inn problemstillinger som vi i dette intervjuet ikke har nevnt?

Evt. tilleggsspørsmål hvis det er nok tid:

11. Hvilken sammensetning av aktører tror du er best for å forløse kreativitet i en organisasjon eller prosjekt?

- Personer med helt ulikt tankesett og bakgrunn, utdanning og holdninger?
- Personer med helt likt tankesett og bakgrunn, utdanning og holdninger?

12. Hvilken møtekontekst tror du er best for å forløse kreativitet i en organisasjon eller et prosjekt?

- En åpen kontekst med lav grad av styring?
- En rigid kontekst med høy grad av styring?



AARHUS
UNIVERSITET
INSTITUT FOR UDDANNELSE OG PÆDAGOGIK



Copenhagen
Business School
HANDELSHØSKOLEN

SAMTYKKE TIL HØGSKOLENS BRUK AV MASTER-/BACHELOR-
/KANDIDAT- OG PROSJEKTOPPGAVER

Forfatter(e): PIA SKOOS KETIL-LETH OLSEN
Tittel: Kreativitetens obligate allkampanjement.
Studieprogram: Kunnskaps- og Innovasjonstudie

Kryss av:



Vi/jeg samtykker i at oppgaven gjøres tilgjengelig på høgskolens bibliotek og at den kan publiseres på internett i fulltekst via BIBSYS Brage, HiNTs åpne arkiv



Vår/min oppgave inneholder taushetsbelagte opplysninger og må derfor ikke gjøres tilgjengelig for andre

Kan frigis fra: _____

Dato:

21/8 - 2012

underskrift

underskrift

Samtykkeskjema. Bruk av lydfil og transkriberte intervju.

Forskningsinstitusjon/stuedsted: Copenhagen business school/Høgskolen i Nord-Trøndelag.
Mastergrad - Kunnskaps og innovasjonsledelse.
Forskere/studenter: Pia Skog og Ketil Leth-Olsen
Telefonnr Skog: 408 54 398. Telefonnr Leth-Olsen: 918 80 950
Veileder: Håvard Åsvoll, HiNT. Telefonnr: 416 77 664

Innsamlede data fra intervju benyttes som datagrunnlag for å belyse kreativitet som ressurs, fenomen og egenskap i en organisatorisk kontekst. Intervjuet tas opp og lagres som digital lydfil. Lydfilen i seg selv vil ikke bli gjenstand for publisering. Utdrag fra det transkribert intervju vil benyttes som sitater i selve avhandlingen. Intervjuene relateres til case. Intervjuet har vært frivillig og det har blitt opplyst om at intervjuet tas opp og lagres som digital lydfil. Når avhandlingen er levert og godkjent vil lydfilene slettes. Transkriberte tekstfiler vil oppbevares av begge studenter/forskere. Filene skal lagres på passordbeskyttet og privat filområde.

Prosjektet er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS

Spørreskjema med spørsmål benyttet i intervjuet vedlegges
De tre deltagerne i intervjuene skal ikke holdes anonyme. Dette er aktualisert ved intervjuets begynnelse. De tre deltagerne har sentrale og offentlige roller knyttet til caset: *Restorative justice* – Oppfølgingsteam for unge lovbytere. Ingen personopplysninger utover transkriberinger av intervjuene oppbevares ut over prosjektets sluttdato. Transkriberinger skal ikke utleveres til aktører utenfor prosjektet. Intervjudeltagerne får oversendt avhandlingen når denne er evaluert. Avhandlingen blir offentliggjort og søkbar i Bibsys. Prosjektet har ingen ekstern finansiering.

Samtykke

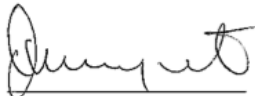
Deltagers navn: Knut Storberget.

Sted:

Oslo,

Dato:

15/8-12



KNUT STORBERGET

Samtykkeskjema. Bruk av lydfil og transkriberte intervju.

Forskningsinstitusjon/stuedsted: Copenhagen business school/Høgskolen i Nord-Trøndelag.
Mastergrad - Kunnskaps og innovasjonsledelse.

Forskere/studenter: Pia Skog og Ketil Leth-Olsen

Telefonnr Skog: 408 54 398. Telefonnr Leth-Olsen: 918 80 950

Veileder: Håvard Åsvoll, HiNT. Telefonnr: 416 77 664

Innsamlede data fra intervju benyttes som datagrunnlag for å belyse kreativitet som ressurs, fenomen og egenskap i en organisatorisk kontekst. Intervjuet tas opp og lagres som digital lydfil. Lydfilen i seg selv vil ikke bli gjenstand for publisering. Utdrag fra det transkribert intervju vil benyttes som sitater i selve avhandlingen. Intervjuene relateres til case. Intervjuet har vært frivillig og det har blitt opplyst om at intervjuet tas opp og lagres som digital lydfil. Når avhandlingen er levert og godkjent vil lydfilene slettes. Transkriberte tekstfiler vil oppbevares av begge studenter/forskere. Filene skal lagres på passordbeskyttet og privat filområde.

Prosjektet er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS

Spørreskjema med spørsmål benyttet i intervjuet vedlegges

De tre deltagerne i intervjuene skal ikke holdes anonyme. Dette er aktualisert ved intervjuets begynnelse. De tre deltagerne har sentrale og offentlige roller knyttet til caset: *Restorative justice* – Oppfølgingsteam for unge lovbytere. Ingen personopplysninger utover transkriberinger av intervjuene oppbevares ut over prosjektets sluttdato.

Transkriberinger skal ikke utleveres til aktører utenfor prosjektet.

Intervjudeltagerne får oversendt avhandlingen når denne er evaluert. Avhandlingen blir offentliggjort og søkbar i Bibsys. Prosjektet har ingen ekstern finansiering.

Samtykke

Deltagers navn: Øyvind Kvello.

Sted

Dato

 P. Leth-Olsen

12/2.12

Samtykkeskjema. Bruk av lydfil og transkriberte intervju.

Forskningsinstitusjon/stuedsted: Copenhagen business school/Høgskolen i Nord-Trøndelag.

Mastergrad - Kunnskaps og innovasjonsledelse.

Forskere/studenter: Pia Skog og Ketil Leth-Olsen

Telefonnr Skog: 408 54 398. Telefonnr Leth-Olsen: 918 80 950

Veileder: Håvard Åsvoll, HiNT. Telefonnr: 416 77 664

Innsamlede data fra intervju benyttes som datagrunnlag for å belyse kreativitet som ressurs, fenomen og egenskap i en organisatorisk kontekst. Intervjuet tas opp og lagres som digital lydfil. Lydfilen i seg selv vil ikke bli gjenstand for publisering. Utdrag fra det transkribert intervju vil benyttes som sitater i selve avhandlingen. Intervjuene relateres til case. Intervjuet har vært frivillig og det har blitt opplyst om at intervjuet tas opp og lagres som digital lydfil. Når avhandlingen er levert og godkjent vil lydfilene slettes. Transkriberte tekstfiler vil oppbevares av begge studenter/forskere. Filene skal lagres på passordbeskyttet og privat filområde.

Prosjektet er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS

Spørreskjema med spørsmål benyttet i intervjuet vedlegges

De tre deltagerne i intervjuene skal ikke holdes anonyme. Dette er aktualisert ved intervjuets begynnelse. De tre deltagerne har sentrale og offentlige roller knyttet til caset: *Restorative justice* – Oppfølgingsteam for unge lovbytere. Ingen personopplysninger utover transkriberinger av intervjuene oppbevares ut over prosjektets sluttdato.

Transkriberinger skal ikke utleveres til aktører utenfor prosjektet.

Intervjudeltagerne får oversendt avhandlingen når denne er evaluert. Avhandlingen blir offentliggjort og søkbar i Bibsys. Prosjektet har ingen ekstern finansiering.

Samtykke

Deltagers navn: Jan Erik Haugdal.

Sted:

Dato:

Jan E Haugdal

Trondheim

09.07.12

Litteraturliste

- Aarnes Asbjørn og Wyller Egil A. (1962). *Idé og tanke – Hva er metafysikk. Aristoteles, Bergsø, Heidegger*. Tanum Forlag Oslo
- Alvesson M. & Sköldbørg K. (1994). *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Studentlitteratur, Lund
- Bakhtin M. M. (1984). *Problems of Dostoevsky's Poetics*. University of Minnesota Press, Minneapolis
- Brodal Per (2007). *Sentralnervsystemet*. Universitetsforlaget, Oslo
- Busch T. og Vanebo O. J. (2000). *Organisasjon, ledelse og motivasjon*. Universitetsforlaget, Oslo
- Carlsson Arvid L. (2001). *Hjärnans budbärare*. Lund Studentlitteratur.
- Coghlan David og Brannick Teresa (2005). *Doing action research in your own organization*. Sage Publications Ltd. London
- Crick Francis (1995). *The Astonishing Hypothesis*. Touchstone. New York.
- Czarniawska Barbara (1999). *Writing management-organization theory as a literary genre*. Oxford University Press. Oxford, New York
- Damasio Antonio R. (2001). *Descartes' feiltagelse Fornuft, følelser og menneskehjernen*. Pax forlag A/S Oslo
- Damasio Antonio R. (2002). *Følelsen av hva som skjer*. Pax forlag A/S Oslo
- Damasio Antonio R. (2003). *På leting etter Spinoza, Glede sorg og den følende hjernen*. Pax forlag A/S Oslo
- Darmer P. og Nygaard C. (2005). *Paradigmatænkning (og dens begrensninger)*. I Nygaard C. (red), Samfunnsvidenskabelige analysemetoder. Forlaget Samfunns litteratur, Fredriksberg, København
- Denet Daniel C. (2004). *Freedom Evolves*. Penguin, London
- Descartes René (2008). *Discourse on the method*. Cosimo Classics, New York
- Florida Richard (2002). *The Rise of The Creative Class: And how it's transforming work, leisure, community, & everyday life*. Basic Books, New York
- Fossaskåret Erik, Fugelstad Otto Laurits og Aase Tor Halfdan (red) (2006). *Metodisk feltarbeid – Produksjon og tolkning av kvalitative data*. Universitetsforlaget AS, Oslo
- Gadamer Hans Georg (1935). *Martin Heidegger, Artes – Kunstverkets opprinnelse*, Pax artes, nr 1. Pax 2000, Oslo

- Gazzaniga Michael S.** (2011). *Who's in Charge? Free Will and the Science of the Brain*. Harper Collins Publishers. New York
- Glasø L.** (2002). *Emosjoner i organisasjoner og ledelse*. I Einarsen S. & Skogstad, A. (Red.). *Ledelse på godt og vondt*. Fagbokforlaget, Bergen
- Gottschalk Petter** (2004). *Informasjonsteknologi i kunnskapsledelse*. Universitetsforlaget, Oslo
- Grønstad Asbjørn** (2012). *Screening the unwatchable*. Palgrave MacMillan, Baingstoke, UK
- Hammerlin Yngve og Larsen Egil** (1997). *Menneskesyn i teorier om mennesket*. Ad Notam Gyldendal AS, Oslo
- Heidegger Martin** (1967). *Sein und Zeit*. Max Niemeyer Verlag, Tübingen
- Heidegger Martin** (2007). *Væren og tid*. Pax, Oslo
- Husserl Edmund** (1983). *Ideas pertaining to a pure phenomenology and to a phenomenological philosophy*. Martinus Nijhoff Publishers. Haag
- Irgens Eirik og Wennes Grete** (2011). *Kunnskapsarbeid*. Fagbokforlaget, Bergen
- Jacobsen Dag Ingvar** (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser*. Høyskoleforlaget, Kristiansand S
- Kahnemann Daniel** (2011). *Thinking fast and slow*. Farrar, Straus and Giroux. New York
- Kaufmann Geir og Astrid Kaufmann** (2003). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Fagbokforlaget, Bergen
- Kaufmann Geir** (2006). *Hva er kreativitet?* Universitetsforlaget, Oslo
- Karlsdottir Ragnheidur (red) og Moen Torill** (2011). *Sentrale aspekter ved kvalitativ forskning*. Tapir akademisk forlag. Trondheim.
- Kvello Øyvind og Wendelborg Christian** (2009). *Prosessevaluering av det treårige prosjektet: Oppfølgingsteam for unge lovbrytere*. NTNU Samfunnsforskning. Trondheim
- Kristeller Paul Oscar** (1996). *Konstarternas moderna system*. Raster Förlag, Stockholm
- Kuhn Thomas S.** (1996). *The Structure of Scientific Revolutions*. University of Chicago Press. Chicago
- Llinàs Rodolfo R.** (2002). *I of the vortex- From Neurons to self*. First MIT Press. Massachusetts
- Lincoln Y. S. og Guba E. G.** (1985). *Naturalistic Inquiry*. Sage publications, Inc. California, USA
- Merelau- Ponty Maurice** (2002). *Phenomenology of Perception*. Routledge Classics, New York

- Morgan Gareth (2004). *Organisasjonsbilder - Innføring i organisasjonsteori*. Gyldendal, Oslo
- Mulhall Stephen (2005). *Heidegger and Being and Time*. Routledge. Arbingdon. Oxon.
- Newell S, Robertson M, Scarborough H, og Swan J. (2009). *Managing knowlegde work an innovation*. Palgrave Macmillan. England. Hampshire
- Nicolaisen Rune Fritz (2003). *Å være underveis - Introduksjon til Heideggers filosofi*. Universitetsforlaget. Oslo
- Nonaka Ikujiro og Takeuchi Hiro (1995). *The Knowledge creating Company - How japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University press, New York
- Nordhaug Odd. (2002). *Kunnskapsledelse - Trender og utfordringer*. Universitetsforlaget. Oslo
- Nyeng Frode (2003) *Eksistensens filosofi. Om frihet, angst og mening i eget liv*. Abstrakt forlag
- Rennemo Øystein (2006). *Levèr og Lær*. Universitetsforlaget Oslo
- Root- Bernstein R. og Root- Bernstein M. (2003). *Intuitive tools for innovative Thinking*, in The International Handbook of Innovation. Shavina Larisa (red). Elsevier Science, Amsterdam.
- Røvik Kjell Arne (2007). *Trender og translasjoner. Idéer som former det 21. Århundrets organisasjon*. Universitetsforlaget Oslo.
- Patton Michael Quinn (2002). *Qualitative research & Evaluation methods*. Sage Publications Inc. California
- Polanyi Michael (1969). *Knowing and Being*. University of Chicago Press, Chicago
- Popper Karl (2004). *Conjectures and refutations*. Routledge Classics, New York
- Sandervang Arne (2001). *Intellektuell kapital i Norden*. NKS-Forlaget, Oslo
- Sandvik Egil (1999). *Lederen som coach*, i Friedman, K. og Olaisen, J. Underveis til fremtiden. Kunnskapsledelse i teori og praksis. Fagbokforlaget, Bergen
- Sartre Jean Paul (1993). *Væren og intet*. Pax Forlag, Oslo
- Sartre Jean Paul (1992). *Being and nothingness*. Washington Square Press, New York
- Schön Donald A. (1987). *Teaching artistry through reflection-in-action*. Jossey-Bass Publishers, San Francisco, CA
- Stacey Ralph (2008). *Hvordan kunnskap vokser frem*. Gyldendal, Oslo
- Sveiby Karl-Erik (1992). *Chef i kreativ miljø*. Svenska Dagbladets forlag AB. Stockholm

- Teigen Tom (1994). *Farger - en visuell innføring*. Ad Notam Gyldendal, Oslo
- Thuen Frode (1999). *Vårt indre liv. En reise i menneskesinnet*. Fagbokforlaget, Bergen
- Tiller Tom (1999): *Aksjonslæring. Forskende partnerskap i skolen*. Høyskoleforlaget, Kristiansand
- Teslo Anne-Lise (2000). *Mangfold i faglig veiledning*. Universitetsforlaget, Oslo
- Von Krogh G, Ichijo K. og Nonaka I. (2010). *Slik skapes kunnskap*. Damm & Søn, Oslo
- Vygotskij L. S. (1995). *Fantasi och kreativitet i barndomen*. Daidalos, Göteborg
- White Hyden (2003). *Historie og fortelling. Narrativenes betydning for fremstilling av virkeligheten*. Pax forlag, Oslo
- Wiener Norbert (1973). *Cybernetics, the Control and Communication in the Animal and the Machine*. MIT Press, Cambridge USA
- Yanow D. og Schwartz-Sea P. (2006). *Interpretation and method*. ME Sharpe inc. New York

Artikler og publikasjoner

Amabile T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. In: B.M. Staw & L.L. Cummings (eds.) *Research in Organizational Behavior*. Vol. 10. JAI Press, Greenwich

Ashby F. G, Isen A. M. og Turken A. U. (1999). A neuropsychological theory of positive affect and its influence on cognition. *Psychological Review*, Vol 106 (3), Jul 1999, (s.529-550)

Ashby F. G, Valentin V. V. og Turken A. U. (2002). The effects of positive affect and arousal on working memory and executive attention: Neurobiology and computational models. In S. Moore & M. Oaksford, *Emotional cognition: From brain to behaviour* (s.245-287). John Benjamins Publishing Company, Amsterdam. URL: <http://www.psych.ucsb.edu/~ashby/emotss.pdf>

Baas Matthijs, De Dreu Carsten K. W. and Nijstad Bernard A. (2008). A Meta-Analysis of 25 Years of Mood–Creativity Research: Hedonic Tone, Activation, or Regulatory Focus? *Psychological Bulletin by the American Psychological Association* Vol. 134, No. 6 (s.779–806)
URL:<http://home.medewerker.uva.nl/c.k.w.dedreu/bestanden/Baas%20et%20al%20PsychBull%202008.pdf>

Baddeley A. (2000). The episodic buffer: A new component of working memory. *Trends in Cognitive Sciences*. *Trends in Cognitive Sciences number 4*. (s.417-423)

Barthes Roland og Duisit Lionel (1975). An Introduction to the Structural Analysis of Narrative. *New Literary History* Vol. 6, No.2 (s.237 – 272)

Bin Ibad Umber (2005). Assertiveness in inter-subjective environment: Heideggerian perspective. *The Historian*, vol.3. URL: http://gcu-pk.academia.edu/UmberbinIbad/Papers/358294/Assertiveness_in_Inter-subjective_Communicative_Environment_A_Heideggerian_Perspective

Brodal Per (2010). Foredrag ved Institutt for medisinske basalfag Universitetet i Oslo.
URL:<http://sites.web123.no/Arrangementsupport/PMU/PMU2010/pop.cfm?FuseAction=Doc&pAction=View&pDocumentId=26835>

Damasio Antonio og Hustvedt Siri (2012). In Conversation. *The Brain, Discover Magazine Special vårutgave 2012* (s. 91 -95)

De Dreu C. K. W, Baas M, og Nijstad B. A. (2008). Hedonic tone and activation in the mood– creativity link: Towards a dual pathway to creativity model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 2008, Vol. 94, No. 5 American Psychological Association (s.739 – 756)

Elliott T. R, Chartrand J. M, og Harkins S. W. (1994). Negative affectivity, emotional distress, and the cognitive appraisal of occupational stress. *Journal of Vocational Behavior*, 45 (s.185– 201)

Fahey L. og Prusak L. (1998). The Eleven Deadliest Sins of Knowledge Management. *California Management Review* vol. 40. No.2 1998 (s.265-267)

Feynman Richard P. (1974). Cargo cult science. *Engineering & Science, Caltech Office of Public Relations*. URL: <http://calteches.library.caltech.edu/51/2/CargoCult.pdf>

Flyvbjerg B. (2004) Five misunderstandings about case- study research, i Seale, Gobo, Gubrium an Silverman (red.) *Qualitative research Practice. London and Thousand Oaks, Sage. California. s. 420 – 434*

Fry Stephen (2006). The secret life of manic depressiv. *IWC Media LTD MMVI, BBC Scotland*. URL: <http://topdocumentaryfilms.com/stephen-fry-the-secret-life-of-the-manic-depressive/>

George J. M. & Zhou J. (2002). Understanding when bad moods foster creativity and good ones don't: The role of context and clarity of feelings. *Journal of Applied Psychology nr 87 (s.687-697)*

Gladwell Malcolm (2011). Creation myth – Xerox Parc, Apple and the truth about innovation. *The New York Times. 16. Mai 2011*. URL: http://www.newyorker.com/reporting/2011/05/16/110516fa_fact_gladwell

Gotvassli Kjell-Åge (1999). Casestudier - bakgrunn og gjennomføring. *Høgskolen I Nord-Trøndelag. Arbeidsnotat nr 81. Avdeling for Samfunnsfag. Steinkjer*.

Hormuzdi S. G, Filippov M. A, Mitropoulou G, Monyer H. and Bruzzone R. (2004). Electrical synapses: a dynamic signaling system that shapes the activity of neural networks. *Biochimica et Biophysica Acta. 23 March 2004, 1662 (1-2): 113-137*

Isen A. M. og Baron R. A. (1991). Positive affect as a factor in organizational behavior. In B. M. Staw & L. L. Cummings (red.), *Research in organizational behavior (Vol. 13, s. 1–53)*. JAI Press, Greenwich

Isen A. M. og Daubman K. A. (1984). The influence of affect on categorization. *Journal of Personality and Social Psychology. Vol 47 (s.1206-1217)*

Isen A. M, Daubman K. A, og Nowicki G. P. (1987). Positive affect facilitates creative problem solving. *Journal of Personality and Social Psychology. Vol 52, 1122-113*.

Kaufmann Geir (2003). Expanding the mood– creativity equation. *Creativity Research Journal, Vol 15 (s.131-135 og s.394)*

Kanter R. M. og Ackermann P. L. (1989). Motivation and cognitive abilities: An integrative/aptitude-treatment interaction approach to skill acquisitions. I Woodman, R. W., Sawyer, J. E., og Griffin, R. W. (Red.), *Toward a Theory of Organizational Creativity. Academy of Management Review*.

Lehrer Jonah (2012). The Brainstorming Myth. *The New Yorker*
URL: www.newyorker.com/reporting/2012/01/30/120130fa_fact_lehrer?mbid=social_retweet¤tPage=all

Llinás Rodolfo (2012). Brainsong. *The Brain. Discover Magazine Special Vårutgave 2012*. (s.16 – 22)

Locke John (2004). An Essay Concerning Human Understanding. *eBooks@Adelaide, The university of Adelaide Library, South Australia*.
URL: ebooks.adelaide.edu.au/l/locke/john/l81u/

Kanfer R. og Ackerman P. L. (1998). Motivation and cognitive abilities: An integrative aptitude treatment interaction approach to skill acquisition. *Journal of Applied Psychology*, nr 74 (s.657-690)

Mintzberg Henry (1999). Lederes jobb, folkløse og fakt. *Magma årgang 2, Nr . 4*. (s.69-85)

Myklebust J. O. (2002): Utveljing og generalisering i kasusstudiar. *Norsk Pedagogisk Tidsskrift*, 5/2002: 423-438

Time Jon Kåre (2011). Nevro ditt og datt. *Morgenbladet 15.12.2011*
URL: http://morgenbladet.no/idéer/2011/nevro_ditt_og_nevro_datt

Hansen- Rem E. M. (2008). Kontrastfylte Kunstforståelser - objektorienterte og begrepsbaserte holdninger til kunsten. *Masteroppgave i Kunsthistorie, Universitetet i Bergen*.
URL: https://bora.uib.no/bitstream/1956/3134/1/Masterthesis_Hansen.pdf

Russ S. W. og Grossman McKee A. (1990). Affective expression in children's fantasy play, primary process thinking on the Rorschach, and divergent thinking. *Journal of Personality Assessment*. Vol 54 (s.756-771)

Shannon C. E. (1948). A Mathematical Theory of Communication. *The Bell System Technical Journal*, Vol. 27,(s. 379–423) (s.623–656)

Skaftnesmo Trond (2005). Angsten for metafysikken. *Morgenbladet 15. Mars 2005*

Watson D og Clark L. A. (1984). Negativ Affectivity: The disposition to experience aversive emotional state. *Psychological Bulletin*. Vol 96 (s.465-490)

Wennes Grete (2002). Skjønnheten og udyret. Kunsten å lede kunstorganisasjonen. *PHD-avhandling ved Handelshøyskolen i Bergen*. URL:
http://brage.bibsys.no/nhh/bitstream/URN:NBN:no-bibsys_brage_24150/1/Wennes_2002.pdf

Wennes Grete og Nyeng Frode (2005). Sterke følelser: kjernen i det nye arbeidslivet? *Magma publisert 1/2005*. (s.14)

Zautra A. J, Reich J. W, Davis M. C, Nicolson N. A. og Potter P. T. (2000). The role of stressful events in the relationship between positive and negative affects: Evidence from field and experimental studies. *Journal of Personality*, 68, 927–951

Åsvoll Håvard (2008). Den "tause" pedagogikken. *NTNU trykk, Trondheim*
URL: ntnu.diva-portal.org/smash/get/diva2:123947/FULLTEXT01

Statlige publikasjoner

Barn og straff (2008) NOU Norges offentlige utredning. Justis og beredskapsdepartementet.
URL:

<http://www.regjeringen.no/pages/2108811/PDFS/NOU200820080015000DDDPDFS.pdf>

Handlingsplanen ”Sammen mot barne- og ungdomskriminalitet”.

(2005 - 2008) Justis-og politidepartementet. Publikasjonskode G-03080 B

Prop. 135 L (2011) Det kongelige justis- og politidepartement. Endringer i straffeloven, straffeprosessloven, straffegjennomføringsloven, konfliktrådsloven m.fl. (barn og straff).

URL:

<http://www.regjeringen.no/pages/16716425/PDFS/PRP201020110135000DDDPDFS.pdf>

Økt bruk av konfliktråd (2011). Arbeidsgruppe nedsatt av politi- og politidepartementet.
Publikasjonskode G-0426 B

Figurliste

Figur 1 Leth-Olsen/Skog	iii
Figur 2 Leth-Olsen/Skog	7
Figur 3 Leth-Olsen/Skog	15
Figur 4 Leth-Olsen/Skog	23
Figur 5 Leth-Olsen/Skog	34
Figur 6 Leth-Olsen/Skog	45
Figur 7 Leth-Olsen/Skog	61
Figur 8 Leth-Olsen/Skog	74
Figur 9 Leth-Olsen/Skog	94
Figur 10 Leth-Olsen/Skog	105
Figur 11 Leth-Olsen/Skog	119
Figur 12 Leth-Olsen/Skog	125