

MASTEROPPGAVE

BE358E

Hildur Matberg Auberg,
Heidi Sofie Sivertsen

Grensesprengende idèarbeid i skapende virksomheter

Dato: 19.05.2017

Totalt antall sider: 73

Forord	2
Sammendrag	2
1. Kapittel Introduksjon	3
1.1 Problemstilling	3
1.2 Forsknings spørsmål	3
2. Kapittel Teoretiske perspektiver	4
2.1 Begrepsordliste	4
2.2 Innovasjon	4
2.3 Ledelse	7
2.4 Ledelse av kunnskapsarbeideren	14
2.5 Regelbrytende organisasjoner	17
2.6 Det nye arbeidslivet	24
3. Kapittel Metode	31
3.1 Strategi og forskningsdesign	31
3.2 Datainnsamlingsteknikk og utvalg	35
3.3 Gjennomføring av dataanalysen	37
4. Kapittel Beskrivelse av funn	40
4.1.1 Innovasjon	40
4.1.2 Ledelse	41
5. Kapittel Analyse	55
5.1.1 Innovasjon	55
5.1.2 Ledelse	56
5.2.1 Ledelse av kunnskapsarbeideren	60
5.3.1 Regelbrytende organisasjoner	62
5.3.2 Det nye arbeidslivet	66
6. Kapittel Konklusjon	70
7. Litteratur	76
Vedlegg 1: Oversikt over figurer	78
Vedlegg 2: Intervjuguiden	79

Forord

I arbeidet med denne masteroppgaven har vi hele tiden vært sulten på kunnskap og nysgjerrigheten har drevet oss fremover. Hva kommer vi til å få vite? Kan vi bruke noe av funnene i praksis? Hvordan skal vi lede inn i fremtiden? Er det fremtiden som leder oss? Hvordan organiseres grensesprengende idearbeid i praksis? Hvordan ledes kunnskapsarbeidere i grensesprengende idearbeid?

Kunnskapsarbeidere er i seg selv interessante yrkesgrupper og grensesprengende idearbeid er avhengig av kunnskapsrike ansatte, slik vi ser det. Det handler om relasjoner, visjoner og mål. Så hva er egentlig problemet? Hensikten med denne oppgaven er å utforske sammenhengen mellom ledelse, kunnskapsarbeider og grensesprengende idearbeid, og hvordan ledere løser utfordringene i praksis.

Oppgaven er motivert av egne erfaringer, og bygger på kunnskap vi har fått gjennom masterstudiet i ledelse og økonomi. Men først og fremst av informasjonen vi har fått gjennom intervjuer med ledere som raust har delt sine kunnskaper, tanker og erfaringer med oss. Tusen takk til dere!

Sammendrag

Tema for denne masteravhandlingen er innovasjonsledelse. Undersøkelsen fokuserer på hvordan ledelse utføres for å skape grensesprengende idèarbeid og utforsker mulige utfordringer og paradokser knyttet til praktiseringen av disse i et arbeidsliv og en verden i stor endring.

Oppgavens overordnede problemstilling er: Hvordan utføres ledelse for å skape grensesprengende idèer?

Undersøkelsen bygger på kvalitative dybdeintervju med åtte norske ledere i kunnskapsbedrifter, som er ledende innenfor hvert sitt fagfelt.

Gjennom disse intervjuene blir det synliggjort at ledere har ulike måter å utføre ledelse på i idèarbeid, samt ulike måter å tilrettelegge for å nyttiggjøre seg kunnskapsarbeiderens ressurser i idèarbeidet.

Bedriftene vektlegger idèarbeid ulikt. Noen har organisert hele bedriften opp mot grensesprengende idèarbeid, mens andre har idèarbeid som en av mange disipliner de ønsker å vektlegge, og har organisert arbeidet deretter.

Kunnskapsarbeidere er helt avgjørende i alle bedriftene, men har ulike muligheter til å bidra i grensesprengende idèarbeid.

1. Kapittel Introduksjon

1.1 Problemstilling

Ut fra vår interesse for innovasjon i en verden og et arbeidsliv i stor endring, og en opplevelse av at grensesprengende idéer er en av flere faktorer som er avgjørende for fremtidens arbeidsliv, har vi kommet frem følgende problemstilling:

Hvordan utføres ledelse for å skape grensesprengende idéer?

1.2 Forskningsspørsmål

Vi ønsker å gjøre et forskningsarbeid på følgende spørsmål:

F1 Hva kjennetegner innovative ledere i kunnskapsbedrifter?

F2 Hvordan utføres ledelse for å nyttegjøre kunnskapsarbeidernes ressurser?

F3 Hvordan tilrettelegger lederen for nyskapende idéer i organisasjonen?

Vi har valgt å illustrere vårt tema med følgende modell, figur 1. Det er vårt utgangspunkt at virksomheter ønsker å være innovative, og at innovative virksomheter har behov for grensesprengende idéer. Vi vil i løpet av vår masteroppgave se på hvordan de fire virksomhetene arbeider for å sikre tilgang til nye idéer, og undersøke hvordan de arbeider med idéarbeidet ut fra et lederperspektiv.

Vi spør oss om leder forventer at kunnskapsarbeidernes kollektive idéarbeid fremmer grensesprengende idéer. Eller har leder en forventning om at hans eget idéarbeid fremmer de grensesprengende idéene virksomheten har som mål å få.

Figur 1. Problemstilling



2. Kapittel Teoretiske perspektiver

2.1 Begrepsordliste

Vi velger først å gi en kort begrepsordliste for å gjøre rede for definisjoner vi bruker i denne oppgaven. Vi kommer videre i oppgaven tilbake til utdyping og drøfting av begrepene.

Innovasjon

Innovasjon er verdiskaping på bakgrunn av ny kunnskap og nye ideer etter Johannessen og Stokviks definisjon.¹

Idè

Jenny B. Osuldsen i snøhetta definerer en idè som en form for svar, eller en enda bedre mulighet, men er sjelden et sluttprodukt. Oftest er det den første gnisten, lyspæren, en første indikasjon på noe som kan utvikle seg over tid med input fra flere andre.²

Grensesprengende idè

Carlsen et al definerer grensesprengende idèer som kraftfulle, ekstraordinære ideer som skaper særlig stor verdi.³

Idè-arbeid

Carlsen et al definerer idèarbeid som aktiviteter som handler om å generere, velge, selge inn, modne, omforme, realisere, og kommunisere idèer i organisasjoner.⁴

Ledelse

I vår oppgave velger vi å bruke Tom Karps definisjon: Ledelse er påvirkningprosesser som har til hensikt å bevege andre mennesker. Ledelse er energi mellom mennesker.⁵

Kunnskapsarbeideren

Vi velger å bruke Hislops definisjon: En kunnskapsarbeider er en person hvis arbeid primært er intellektuelt, kreativt og ikke rutinebasert av natur, og som innehar både involvering og utvikling av kunnskap.⁶

2.2 Innovasjon

Ordet innovasjon kommer opprinnelig fra latinsk «innovare», som betyr å fornye eller skape noe nytt.⁷ Johannesen og Stokvik definerer innovasjon som verdiskaping på bakgrunn av ny

¹ Johannessen J.A. og Stokvik H. (2013). Innovative organisasjoner: Fra ide til faktura. Fagbokforlaget, forordet.

² Carlsen A, S Clegg S, Gjersvik R (2012) Idea Works 1.utgave, 3 rettet opplag 2014, s 184

³ Carlsen A, S Clegg S, Gjersvik R (2012) Idea Works 1.utgave, 3 rettet opplag 2014, s 15

⁴ Carlsen A, S Clegg S, Gjersvik R (2012) Idea Works 1.utgave, 3 rettet opplag 2014, s 15

⁵ Karp T (2015) Ledelse i sannhetens øyeblikk. Cappelen Damm Akademisk, s 10

⁶ Hislop D, (2005). Knowledge Management in Organizations; A Critical introduction, Oxford University Press, USA, 2. opplag 2009, s 71

⁷ Johannesen J.A. og Stokvik H. (2013). Innovative organisasjoner: Fra ide til faktura. Fagbokforlaget, forordet

kunnskap og nye ideer,⁸ mens Innovasjon Norge i sin definisjon legger vekt på å skape økonomiske verdier.

Innovasjonsdefinisjoner knyttes altså ofte til nytenkning som fører til verdiskapning i kroner og øre. I vår oppgave vil grunnholdningen være at målet ikke nødvendigvis vil være profitt, men å finne bedre arbeidsmåter for å oppnå bedre resultater virksomheten.

Kreativitetsforskning søker i stor grad å forstå kreativitet som et kollektivt fenomen, og en form for praksis. Flere forskere har uttrykt at det er manglende fokus på kollektive aspekter ved kreativitet i tidligere forskning. Tidligere forskning har søkt å utforske kollektiv kreativitet i arbeidssituasjoner. Tidligere forskning har også hatt hovedfokus på samhandling i grupper.

Kollektiv kreativitet har blitt fremstilt som relativt sjelden, flytende fenomen, som inntreffer i samhandlings-øyeblikk og forutsetter at fire typer atferd er til stede: Å gi hjelp, søke hjelp, omramme og forsterke ideer.⁹

Selv om disse tilnærmingene er interessante så er det fortsatt behov for forskning som har fokus på kreativitet i hverdagsarbeid. Ved å snakke om idearbeid i stedet for kreativitet kan vi lettere involvere arbeidsgrupper og spesialister, på tvers av prosjekter. Det å fokusere på idearbeid som en kollektiv praksis, og studere innholdet i det folk gjør i sitt hverdagsarbeid for å forstå fremveksten av profesjonelle og yrkesbaserte fellesskap.

Carlsen, Clegg og Gjersvik har forsket på idearbeid i praksis i noen av Norges ledende bedrifter, og viser hvordan de jobber forbausende likt når det gjelder idearbeid. Carlsen, Clegg og Gjersvik har også noen metoder i idearbeidet, som vi skal komme mer inn på senere.¹⁰

Kim og Mauborgnes beskriver prosesser som går ut på å finne de temporære konkurransefrie sonene gjennom å skape det kreativt nye.¹¹

Lynda Gratton beskriver kreative energifelt på følgende måte: “Companies flourish with extraordinary energy and fade as energy wanes. (...) Hot Spot energy has the potential to

⁸ Johannesen John-Arild, Stokvik Hanne (2013) Innovative organisasjoner – fra ide til faktura, Fagbokforlaget, Bergen, forord.

⁹ A Carlsen, S Clegg, R Gjersvik (2012) Idea Works 1.utgave, 3 rettet opplag 2014, s 30. Hargadon et al. (2006)

¹⁰ A Carlsen, S Clegg, R Gjersvik (2012) Idea Works 1.utgave, 3 rettet opplag 2014, s 30-32.

¹¹ Johannesen John-Arild, Stokvik Hanne (2013) Innovative organisasjoner – fra ide til faktura, Fagbokforlaget, Bergen, s 25.

trigger new ways of thinking about old problems and of revamping practices and processes to deliver superior services and products. »¹²

Lynda Grattons ord «Hot Spots» kan på norsk oversettes til kreative energifelt og det er dette ordet vi velger å bruke i oppgaven. Vi forstår kreativt energifelt som et mulighetsrom hvor kunnskapsarbeidere i dialog kan legge vekk tanken på produksjon og konkurranse og dyrke frem nye ideer i fellesskap.

“Hva er en ide? Herlighet, du driver definitivt med forskning. En dårlig ide? Det finnes ikke” sitat Jenny B. Osuldsen i Snøhetta arkitekter. Jenny forklarer videre at en ide er et form for svar, eller en enda bedre mulighet, men er sjeldent et sluttprodukt. Oftest er det den første gnisten, som kan utvikle seg over tid.¹³

Carlsen, Clegg og Gjersvik nevner ti kvaliteter ved ekstraordinært idèarbeid.¹⁴

De ti kvalitetene er delt inn i fire kategorier:¹⁵

Figur 2. Carlsen et als fire kategorier

Idèarbeid er sammenvevd	Idèarbeid er emosjonelt	Idèarbeid er fysisk	Idèarbeid er kontroversielt
Prepping Zoome ut	Undring Drama Veivisning	Gjøre det fysisk Prototyping	Frigjørende latter Skapende motstand Punk

1. Prepping, som er en praksis der man forbereder, bygger, revitaliserer og deler kunnskap slik at det maksimaliserer potensialet i det skapende øyeblikk.
2. Zoome ut, betyr å bevege seg fra detaljnivå til det større bildet, tenke helhet og sammenhenger, forklaringer og strategier.
3. Undring underbygger all forestillingsevne, empati og dype interesse for noe utenfor seg selv. Forundring og undring i et lidenskapelig søk.
4. Drama. Hvorfor kommer vi på jobb? Hva står på spill? Det å kalle folk til dyst, til kamp, misjonsgjerninger og skattejakt.

¹² Gratton Lynda, Hot Spots, Berrett-Koehler Publishers, INC, San Francisco, s 5.

¹³ A Carlsen, S Clegg, R Gjersvik (2012) Idea Works 1.utgave, 3 rettet opplag 2014, s 183-184.

¹⁴ A Carlsen, S Clegg, R Gjersvik (2012) Idea Works 1.utgave, 3 rettet opplag 2014, s 22-23.

¹⁵ A Carlsen, S Clegg, R Gjersvik (2012) Idea Works 1.utgave, 3 rettet opplag 2014, s 42.

5. Veivisning. Det vil si å vise vei i praksis inn i ukjent terreng, ved å skape felles barrierebrytende forestillinger, håndtere feil og sett mot i andre.
6. Gjøre det fysisk. Det betyr at man går bort fra ensidig avhengighet av elektroniske medier, og tar vare på ideen. Lager skisser og materialiserer ideen med artefakter, gestikulerer omkring den under idèarbeidet.
7. Prototyping. Det er en arbeidsform der man hurtig lager tester og forbedrer halvferdige ideer, slik at man utfordrer løsningsrommet.
8. Frigjørende latter. Prosesser er energikrevende og latter, hverdagslig kappestrid og spøk, opphever begrensninger i tenkning og oppmuntrer til originale kombinasjoner av kunnskap.
9. Skapende motstand. Tvil, friksjon, motsetninger og kritikk er med på å stille spørsmål til vedtatte sannheter. Det skaper bedre idèer, og er ikke støy som man prøver å unngå.
10. Punk. Det menes å bruke fandenivoldskhet og direkte handlinger for å mobilisere mot det etablerte. Det åpner opp for å realisere idèer med høy originalitet og verdi.

Videre skriver Carlsen, Clegg og Gjersvik at idèarbeid finner sted i nesten alle organisasjoner. Erfaringer og kunnskap settes sammen på en slik måte at de kan møte unik etterspørsel og nye omstendigheter. Det vises til eksempler som journalister i et magasin som ikke kan konkurrere med andre magasiner uten gode idèer om artikler, eller geologer i Statoil som leter etter olje og gass, de kan ikke utvikle prospekter uten å ha noen idèer om hvor skattene kan være gjemt.¹⁶

Carlsen, Clegg og Gjersvik beskriver idèarbeid som en kollektiv praksis i organisasjoner.¹⁷

2.3 Ledelse

Yukl sier i sin bok *Leadership in Organizations* at termen lederskap er et ord tatt fra vanlig dagligtale. Dermed er det utallige definisjoner av ordet, og han ser at ingen «korrekt» definisjon av lederskap dekker alle tenkelige situasjoner.¹⁸

Yukl hevder ledelsesteorier går langs to akser. Dersom man ser ledelse som en spesialisert rolle, er det tale om å få tilhengere. Lederen er designet til å være leder og det blir da hensiktsmessig å studere lederens egenskaper og adferd.

¹⁶ A Carlsen, S Clegg, R Gjersvik (2012) *Idea Works* 1.utgave, 3 rettet opplag 2014, s 37.

¹⁷ A Carlsen, S Clegg, R Gjersvik (2012) *Idea Works* 1.utgave, 3 rettet opplag 2014, s 5.

¹⁸ Yukl G. (2013). *Leadership in Organizations*. Pearson Education Limited. S 18.

Ser man derimot ledelse som en delt påvirkningsprosess, ser man at ledelse vokser frem i et sosialt system. Det blir da mer hensiktsmessig å studere den sosiale prosessen.

Selv definerer Yukl ledelse langs første akse.¹⁹ Også Max Weber tenker langs den første akse når han hevder at den karismatiske lederen har medfødte lederegenskaper som gjør han i stand til å være leder.²⁰

Karps teori går langs den andre akse når han i sine forelesninger sier ledelse primært er utøvelse av en erfarings-basert praksis. Det er, som nevnt, vårt utgangspunkt i oppgaven at ledelse vokser frem i et sosialt system, og ser det dermed som Karp, altså som en delt påvirkningsprosess. Han beskriver også i boka *Ledelse i sannhetens øyeblikk* at ledelse er krevende, og at ledere i de fleste virksomheter har mange roller og oppgaver; administrative, strategiske og operative.²¹

Stefan Tengblad tar i *The Work of Managers* utgangspunkt i hvordan lederskap i virkeligheten utøves i deres daglige liv, og peker på at ledelse i stor grad praktiseres ulikt fra hva ledere har lært gjennom studier og annen skoleing.²²

¹⁹ Yukl G. (2013). *Leadership in Organizations*. Pearson Education Limited. Kap 1.

²⁰ Jacobsen, D.I. og Thorsvik, J. (2013) *Hvordan organisasjoner fungerer*. Fagbokforlaget, s 447.

²¹ Karp T (2015) *Ledelse i sannhetens øyeblikk*. Cappelen Damm Akademisk, s 10-11.

²² Tengblad, S (2012) *The work of managers*. Oxford University Press, s 348-350.

2.3.1 Ledelsesteorier

Yukls bok beskriver fem teorier om ledelse, og i store trekk har hver teori sin tidsepoke.

²³Tabellen under viser i grove trekk stikkord for hver av teoriene, og hvilken tidsepoke de hadde mest innflytelse.²⁴

Figur 3. Sentrale ledelsesteorier

Sentrale ledelsesteorier

Trekk og ferdighetsteorier	Atferdsteorier	Situasjonsteorier	"Ny ledelse"	Kritiske/alternative teorier
1900-1940 + 1990	1950-1960	1960-1980	1980-2000	2000-
<ul style="list-style-type: none"> Trekk Ferdigheter Karisma Intelligens Emosjoner Viljestyrke 	<ul style="list-style-type: none"> Atferd Roller Oppgave/relasjon/forandring 	<ul style="list-style-type: none"> Kontigens Mål-sti Situasjonsbestemte Multimodeller 	<ul style="list-style-type: none"> Transformasjon Etisk Verdibasert Tjenende Spirituell Autentisk Relasjonell/følgerskap LMX Attribusjon 	<ul style="list-style-type: none"> Distribuert/delt Prosess Praksisbasert Biologiske forklaringer
Makt/diskurs teorier Kommunikasjonsteorier				
Teorier for selvledelse				



2.3.2 Den karismatiske lederen

Byråkrati-teoriens far, Max Weber, beskriver tre legitimitets-grunner for et maktforhold, som vi i denne sammenheng velger å forstå som årsaker til å kunne påberope seg å være en leder for en organisasjon. Den første årsaken er at man har hevd på et verv, noe som er sjelden i våre dager. Årsak nr to er at man har fører-egenskaper, charisma, som gjør at man er skikket til et lederverv. Vi ser dette i sammenheng med det det vi videre i oppgaven kaller karismatisk ledelse, at man er leder i kraft av å ha de rette egenskaper fra fødselen av. Den tredje årsaken

²³ Yukl G. (2013). Leadership in Organizations. Pearson Education Limited. Kap 1.

²⁴ Karp T, forelesninger Nord Universitet 2014.

Weber nevner er troen på den saklige kompetanse.²⁵ Men det er som sagt den karismatiske lederen vi kommer tilbake til i denne oppgaven.

Yukl nevner 8 egenskaper en leder bør ha. I følge Stogdills studier over 40 år er felles egenskaper for ledere intelligens, selvtillit, ansvarstaking, dominans og kontrollbehov. Du er altså, også ifølge Yukl og Stogedill, leder i kraft av egenskaper du har.²⁶

Karp hevder ledere havner i situasjoner hvor de må bevise at de er i stand til å lede.²⁷ Helge Svare viser til at Janne Carlson og Kjell Inge Røkke er nåtidens eksempler på lederne som forvandlet tungrodde organisasjoner til smidige vinnerbedrifter, og hevder dette gir ny næring til troen på den karismatiske lederen.²⁸

2.3.3 Positivt lederskap

Ifølge den definisjon Johannesen og Olsens bruker er positivt lederskap ledelse i kunnskapsøkonomien. Kunnskapsamfunnet med dets turbulens, kompleksitet, usikkerhet og tvetydighet krever en ny form for ledelse. Positivt lederskap legger grunnlaget for at de ansatte skal lede seg selv.

I følge Johannesen og Olsen består positivt lederskap av de fire hovedelementene selvledelse, ledelse av sosial og emosjonell kompetanse, ledelse av samhandlingskompetanse, samt kreativitetsledelse.²⁹

Med selvledelse menes, ifølge Johannesen og Olsen, metoder, ferdigheter og strategier som en kan benytte for å styre egne aktiviteter og målsettinger. Målet er å frigjøre energien, kompetansen og kreativiteten som virksomheter i dag utnytter for dårlig, for på den måten å bidra til økt verdiskapning for kunder, ansatte og eiere.³⁰

P Neck og C Manz hevder de beste teamene ser ut til å ha medlemmer som har evne til er dedikerte til å lykkes med å kombinere deres egne evner og kunnskaper til beste for teamet. Teammedlemmene oppnår mer sammen enn de ville gjort på egen hånd. Matematisk

²⁵ Weber M (1922) *Wirtschaft und Gesellschaft*, til norsk 1971, 4.opplag 1982, s 5.

²⁶ Yukl G. (2013). *Leadership in Organizations*. Pearson Education Limited. Kap 3 og 8.

²⁷ Karp T (2015) *Ledelse i sannhetens øyeblikk*. Cappellen Damm Akademisk s 8.

²⁸ Svare Helge (2006) *Den gode samtalen – Kunsten å skape dialog*, Pax forlag, Oslo, s 204.

²⁹ Johannesen, JA og Olsen, B (2013) *Positivt lederskap – jakten på de positive kreftene*. Fagbokforlaget s 107.

³⁰ Johannesen, JA og Olsen, B (2013) *Positivt lederskap – jakten på de positive kreftene*. Fagbokforlaget s 41.

eksemplifiseres denne synergien på følgende måte: $1+1+1+1=5$. Akronymet blir TEAM - Together Everybody Achieves More.³¹

Vi kommer også inn på begrepet emosjonell intelligens. Den beskriver vår evne, kapasitet eller ferdighet knyttet til å oppfatte, vurdere og håndtere egne og andres emosjoner. Begrepet har sine røtter tilbake til Thorndike som brukte begrepet sosial intelligens, mens ordet emosjonell intelligens først ble brukt av Payne og senere av Daniel Coleman.³²

Jacobsen og Thorsvik peker på at den formelle strukturen ofte er skriftliggjort ved mål og strategier, mens organisasjonskultur ikke studeres direkte. «De grunnleggende antakelsene befinner seg i hodene på folk», skriver Jacobsen og Thorsvik, og de viser til Schein som hevder at antakelsene kan betraktes ved hjelp av ulike nivåer – grunnleggende antakelser, verdier og normer samt artefakter.

De grunnleggende antakelsene er første nivå og selve kjernen i enhver kultur, noe den enkelte ikke er bevisst, men oppfatninger som vi tar for gitt og betrakter som sant, og som er vanskelig å avdekke. Verdier er noe som er ønskelig og godt, noe man verdsetter og fremmer. Normer er uskrevne regler som angir hva som er passende i ulike sosiale sammenhenger. De gir prinsipper, retningslinjer og begrensninger for atferd. Artefakter er uttrykk for kultur som ikke kan observeres. Det kan være konkrete fysiske gjenstander, tekst, språk og adferd.

De ulike elementene påvirker hverandre gjensidig. Disse blir synlige for andre når man snakker om hvilke verdier og normer de ansatte har felles påpeker Jacobsen og Thorsvik.³³

Johannesen og Olsen peker på at organisasjonskultur er en størrelse som kommer til uttrykk både gjennom kommunikasjon, påvirkning og erfaringsoverføring. Det samme gjelder også for emosjoner. Både påvirkningskultur og emosjoner er med på å forme kommunikasjon, og kommunikasjon påvirker utviklingen først og fremst av emosjoner, men i et lengre perspektiv også den kulturen vi er en del av, og da spesielt organisasjonskulturen.³⁴

Generelt sett kan man ifølge Johannesen og Olsen endre våre sosiale systemer kraftig som en konsekvens av overgangen til kunnskapssamfunnet. Våre sosiale systemer består av de fire delsystemene: det økonomiske delsystemet, det politiske delsystemet, det kulturelle

³¹ Neck P, Manz C (1999) Mastering Self-Leadership - Empowering yourself for personal excellence, 6.utgave, Pearson Education, Inc, USA s 90.

³² Johannesen, JA og Olsen, B (2013) Positivt lederskap – jakten på de positive kreftene. Fagbokforlaget s 224.

³³ Jacobsen, D.I. og Thorsvik, J. (2013) Hvordan organisasjoner fungerer. Fagbokforlaget s 131-136.

³⁴ Johannesen, JA og Olsen, B (2013) Positivt lederskap – jakten på de positive kreftene. Fagbokforlaget s 156-157.

delsystemet og det relasjonelle delsystemet. Johannesen og Olsen sier også at individualiseringen er sterkere og kollektive løsninger blir nedtonet i kjølvannet av dette.³⁵

2.3.4 Hva gjør ledere egentlig?

Det har de siste årene vært mye europeisk forskning på hva ledere faktisk gjør.³⁶ Professor Stefan Tengblad ved Högskolan i Skövde avsluttet i 2012 et forskningsprosjekt som konkluderte med at ledes arbeidsdag er langt unna idealet. Glansbildet er en strategisk og inspirerende leder, men i virkeligheten løper ledere stort sett rundt og løser uforutsette problemer. De bruker mest tid på informasjon og kommunikasjon, kanskje så mye som 60 prosent av sin tid, men bare 10 prosent av tiden på å ta beslutninger.

Det typiske i en leders arbeidsdag er at det dukker opp en masse uforutsette problemer. Ting skjer, og han eller hun må tilpasse seg. Ledelsesutøvelse foregår i situasjoner med mye usikkerhet og uforutsigbarhet. Generelt er forventningene til hva ledere kan få til urealistiske.

³⁵ Johannesen, JA og Olsen, B (2013) Positivt lederskap – jakten på de positive kreftene. Fagbokforlaget s 11.

³⁶ Tegnblad S. (2012). The Work of Managers: Towards a Practic Theorty og Management. Oxford Univerity Press, kap 2.

Figur 4 viser Tegnblads klassifisering av ledes praksis i fire måter å praktisere ledelse på. Denne plansjen fra Tegnblads bok viser hva ledere faktisk gjør, hvordan deres tidsbruk er, ifølge Tegnblads forskning.³⁷

Figur 4. Tegnblad: Fragmentert ledelse

	Arbeid med intensjonsdrivne aktiviteter Bevisst	Arbeid med aktiviteter som oppstår fra utilsiktede hendelser Ubevisst/passiv
Formalisert arbeidsadferd Systematisk	A Klassisk lederskap	B Ledelse under kriser og ofte forstyrrelser
Uformalisert arbeidsadferd Varebæret	C Følge seg gjennom forvaltning	D Forvaltning av tvetydighet og stadige forstyrrelser

Ledere flest leder altså som type D i forrige plansje viser. Færrest ledere praktiserer ledelse type A, som på mange måter samsvarer med teoriene i trekk- og atferdsteoriens karismatisk ledelse. Til tross for disse forskningsresultatene er ledelsesundervisning ofte preget av type A-ledelse.

³⁷ Tegnblad S. (2012). The Work of Managers: Towards a Practic Theory of Management. Oxford University Press, kap 18.

2.4 Ledelse av kunnskapsarbeideren

2.4.1 Hvem er kunnskapsarbeideren?

Ordet “Knowledge worker”, oversatt til norsk som kunnskapsarbeider, ble brukt først i 1959 av Drucker.³⁸ Videre skriver Drucker at kunnskapsarbeidere verdsetter kreative prosesser og at de er resultatorientert.³⁹

En kunnskapsarbeider er som nevnt ifølge Hislop en person hvis arbeid primært er intellektuelt, kreativt og ikke rutinebasert av natur, og som innehar både involvering og utvikling av kunnskap.⁴⁰ Kunnskapsarbeidere motiveres av ifølge Newell et al. av at arbeidet gir mulighet for selvstendighet og personlig vekst, og de setter pris på å arbeide under fleksible og dynamiske forhold. Kunnskapsmedarbeidere ønsker å være selvstyrt og selvgående.⁴¹ Om vi ser på analyser om hva som skaper prestasjonsfremmende organisasjonsklima, identifiseres blant annet selvstyrte team, desentralisering og høy grad av selvstendighet fremfor måling og kontroll.⁴²

Slik Krogh ser det er det viktigere at ledere støtter kunnskapsutvikling enn at de kontrollerer den.⁴³ Han hevder kunnskapsarbeideren har andre forutsetninger og stiller andre krav enn industriarbeideren. Kunnskapsarbeideren er en voksende gruppe og Krogh nevner ingeniører, forskere, leger, skribenter, programutviklere og andre kreative tenkere.⁴⁴

Krogh hevder kunnskapslederens mål er å stimulere den enkelte profesjonelle til å gjøre en best mulig jobb mens de samler kunnskap og omdanner den til noe selskapet trenger, det kan være nye rutiner, ny kunnskap om kundene eller nye produktkonsept.⁴⁵

Det å sette et slikt mål er klargjørende og kan føre til at topplederen blir mer opptatt av de utfordringene som møter et arbeidsliv i endring. Forfatterne hevder at den viktigste kvaliteten ved en kunnskapsarbeider er hennes menneskelighet, og at det bare er ved å være menneske man kan bli en kunnskapsarbeider.

³⁸ Johannessen J-A (2016) Change. Amazon Fulfillment, Poland, s 109.

³⁹ Johannessen J-A (2016) Change. Amazon Fulfillment, Poland, s 114.

⁴⁰ Hislop D, Knowledge Management in Organizations; A Critical introduction (2005), Oxford University Press, USA, s 71

⁴¹ Newell S, Robertson M, Scarbrough H, Swan J.(2002), Managing knowledge work and innovation, 2. utgave 2009. Palgrave Macmillian, New York, kap 6

⁴² Erichsen M, Solberg F, Stiklestad T, (2015) Ledelse i små og mellomstore virksomheter. Fagbokforlaget, side 180, kap 7

⁴³ Von Krogh G, Ichijo K, Nonaka I, Slik skapes kunnskap, 7.opplag, 2016. Cappelen Damm Akademisk s 18

⁴⁴ Von Krogh G, Ichijo K, Nonaka I, Slik skapes kunnskap, 7.opplag, 2016. Cappelen Damm Akademisk s 11.

⁴⁵ Von Krogh G, Ichijo K, Nonaka I, Slik skapes kunnskap, 7.opplag, 2016. Cappelen Damm Akademisk s 27

2.4.2 *Hvordan lede kunnskapsarbeideren?*

Johannessen og Olsen gjengir i sin bok en av Jim Collins analogier⁴⁶: «For å benytte Jim Collins` (2001) analogi til en buss, så må personer i det kreative energifeltet kunne svare på tre spørsmål for å komme inn på bussen:

1. Hvilken unik kompetanse har du, uansett hvilken kompetanse dette er?
2. Hva er det som virkelig driver deg til å gjøre det du gjør, uansett hva dette måtte være?
3. Hva er dine grunnleggende interesser, det som får deg til å yte det lille ekstra, det som får andre til å se på deg som litt outrert eller spesiell, og som får deg til å yte maksimalt?

De som skal være med på bussen, og være deltakere i det kreative energifeltet, må kunne svare på disse tre spørsmålene, fordi de gir en klar og entydig retning for det kreative energifeltet. Dette betyr ikke at man vet hva som kommer ut av det kreative energifeltet- tvert om. Det betyr bare at de rette folkene er på bussen.

De man nå har fått på bussen, er å betrakte som villkatter. De lar seg sjelden eller aldri styre av hierarki, byråkrati eller klassiske kontrollmekanismer. Derimot lar de seg lede i samme retning mot et konkret mål. På samme måte som villkatter lar seg lede nøyaktig mot det målet man ønsker å lede dem til, ved å legge ut en død sild, lar personene i det kreative energifeltet seg lede ved å benytte svarene på spørsmål 2 og spørsmål 3 foran. Ikke overraskende for de fleste er analogien med villkatter et bilde på det å styre kreative kunnskapsarbeidere. De kan ikke styres, men de kan ledes.”

Kreative energifelt i høyteknologisk verdiskaping består i hovedsak av kreative kunnskapsarbeidere. Derfor er det også avgjørende å vite hva som driver dem, og hva deres grunnleggende interesser eller antakelser er.

Karen Thue spør seg om din arbeidsplass er åpen for innspill dersom det er faglig uenighet, i en artikkel på hegnar.no. Videre skriver Thue at for tre år siden var det 64% som svarte ja til dette spørsmålet. I 2015 hadde den sunket til 54%. Dette kommer frem i en undersøkelse i Norsk ledelsesbarometer i 2015. Hun viser også til at forbundsleder Jan Olav Brekke sier at endringer i ledelseskultur er skremmende, og at dette er noe som skjer på arbeidsplasser over hele landet. Brekke sier også at dette ikke handler om noen få dårlige ledere, men en ny klasse profesjonelle ledere som bevisst isolerer seg fra organisasjonen de er satt til å styre. Thue

⁴⁶ Johannessen J-A, Olsen B, Stokvik H (2013) Innovative Organisasjoner. Fagbokforlaget, side 103-104

viser videre til at Brekke mener dette kan føre til at dialog og informasjonsflyt erstattes med direktiver, og resultatet kan bli svakere kvalitet i alle ledd, noe som fører til at kunder/pasienter får stadig dårligere tjenester. Thue viser videre til overlege og tillitsvalgt Christian Grimsgaard, ved Oslo universitetssykehus, som mener at arbeidshverdagen i helseorganisasjonen preges av tilfredse toppledere og frustrasjon og resignasjon blant medisinsk fagpersonell. Thue skriver videre at Grimsgaard mener at dialogen svikter, og bekymringsmeldingene fra fagekspertisen avfeies ofte som støy og syting av en ledelse som mangler kunnskap om forholdene nede i organisasjonen.

Thue viser videre til at AFI- forsker Bitten Nordrik, en av forfatterne bak årets ledelsesbarometer, mener moderne ledelse og organisering bygger på en grunntanke om at mennesker er egoistiske, og at valgene en arbeidstaker gjør alltid er egennyttige. Nordrik skriver videre at det da blir opp til eierne å bruke gulrot og pisk for å sikre at de ansatte opptrer lojalt. Denne type lojalitet går kun én vei: oppover.

Nordrik skriver videre at de gamle fagbaserte lederne ble mistenkeliggjort, fordi de i tillegg til å være lojale mot bedriften også kunne føle lojalitet til sitt fagmiljø. Thue skriver at mange fagledere ble ofret i den såkalte ledelsesrevolusjonen, der rent administrative, forretningsfokuserede ledere gjorde sitt inntog i privat og offentlig sektor. Deres målsetninger går på lønnsomhet og effektivitet, ikke kvalitet. Dette resulterer i at det går fra “best mulig” til “godt nok”, sier Nordrik.⁴⁷

2.4.3 Metoder i kollektivt ekstremt idearbeid

Ole Gustavsen, partner og direktør i Snøhetta sier det slik: “Vi møter så mange utfordrende problemer i vår bransje, og jeg vil heller jobbe med noen som håndterer motgang med en avslappet og leken holdning. Slike mennesker vil du alltid ønske å jobbe med igjen”⁴⁸

Carlsen, Clegg og Gjersvik har forsket på hvordan ekstraordinært idearbeid ser ut i praksis. Bedriftene jobber forbausende likt når de jobber kreativt med å utvikle og realisere ideer. Tips for praksis er gjort etter funn Carlsen, Clegg og Gjersvik har gjort etter forskningsprosjekt i Snøhetta Arkitekter, Statoil, Sparebank 1 alliansen, Advokatfirmaet Thommessen, Point Carbon og A-magasinet.⁴⁹

Carlsen, Clegg og Gjersvik har følgende tips for praksis i ekstremt idearbeid:

⁴⁷ <http://www.hegner.no/Nyheter/Jobb-karriere/2016/02/Norske-arbeidsgivere-vil-ikke-ha-kritikk>

⁴⁸ A Carlsen, S Clegg, R Gjersvik (2012) Idea Works 1.utgave, 3 rettet opplag 2014, s 185.

⁴⁹ A Carlsen, S Clegg, R Gjersvik (2012) Idea Works 1.utgave, 3 rettet opplag 2014, s 44.

- De inviterer eksterne fagpersoner inn, for å få dem til å identifisere utfordringer, motsetninger for å forbedre eksisterende ideer.
- De etablerer ritualer for jevnlig interne utfordringer og kritikk av idèarbeidet i organisasjonen.
- Dersom virksomheten er stor kan man vurdere at høyt kvalifisert personell har en formell rolle som kritikere.
- Skape rom for samtaler som er lang og dvelende uten krav til å hoppe på konklusjoner.
- Gjør deg kjent med relevant tidligere praksis og tradisjoner, men utfordre autoritetene ved å gå gjennom nøkkelfakta steg for steg.
- Utforskende kommunikasjon, aktiv lytting. Spør gjerne inviterende heller enn argumenterende: “Hva mener du?” eller “Hva tror du?” Dette er en form som ikke lukker eller begrenser muligheten til å endre egne eller andres ideer.
- Spør: “Hva om ...?” og “Hvorfor...?” Gjenta⁵⁰

Selvtilfredshet og det å ikke stille spørsmål, tillegge autoriteter ufeilbarlighet, unngå å gi kritikk, unngå å motta kritikk, ta kritikk personlig, ikke toleranse for tvetydighet, gå etter lav risiko, ikke å klare å mobilisere tilstrekkelig mangfold i motstanden, er ting som man bør unngå i praksis av ekstraordinært idèarbeid.⁵¹

2.4.4 *Strategisk dialog*

Hannevig og Parker har skrevet en veileder for dialogen, og beskriver den på følgende måte: Å identifisere og utforske antakelser, lytte med fokusert oppmerksomhet, stille spørsmål med genuin interesse og utsette vurderinger vektlegges.⁵²

Vi ser at Isaac og Hannevig og Parker og har sammenfallende forståelse av hva en dialog er. Helge Svare legger vekt på at det i dialogen kreves åpenhet, og at den som går til en dialog, gjør det med visshet om at utfallet av dialogen er åpent. Dialogtakeren er villig til å la det uventede skje. I dialogen gir man fra seg makt.⁵³

2.5 **Regelbrytende organisasjoner**

⁵⁰ A Carlsen, S Clegg, R Gjersvik (2012) Idea Works 1.utgave, 3 rettet opplag 2014, s 210.

⁵¹ A Carlsen, S Clegg, R Gjersvik (2012) Idea Works 1.utgave, 3 rettet opplag 2014, s 211.

⁵² Hannevig L. og Parker M. (2012). Dialog: en praktisk veileder. Flux forlag. S 29.

⁵³ Svare Helge (2006) Den gode samtalen – Kunsten å skape dialog, Pax forlag, Oslo, s 15.

2.5.1 *Hvordan utvikles organisasjonskultur?*

Jacobsen og Thorsvik viser til at de i forskning finnes til to ulike «skoleretninger» innenfor organisasjonskultur. Den ene legger vekt på at organisasjonskulturen *skapes internt* og kan i stor grad påvirkes av ledelse. Den andre legger vekt på at organisasjonskulturen gjenspeiler forhold i omgivelsene, som nasjonal kultur, marked og bransjetilhørighet. Her legges det vekt på at ledelsen i mindre grad kan påvirke kulturen, men heller kan hensyn og tilpasse seg.⁵⁴

Vi sosialiseres gjennom hele livet. Dette gjelder i aller høyeste grad i arbeidslivet. Ved å vektlegge hvilken kultur man ønsker å ha kan man når man rekrutterer, se etter mennesker som passer inn. Annonsering av ledige stillinger gjenspeiler ofte dette fokuset på at man skal passe inn i organisasjonens kultur. Ofte fremheves det «personlig egnethet» som et av kriteriene.

Etter ansettelsen vil sosialiseringprosessen fortsette og ved at man som nyansatt tilpasser seg og lærer seg organisasjonens måte å gjøre ting på. Forskning viser at det er ulike tiltak som bør iverksettes og være en del av organisasjonens plan for å skape en felles organisasjonskultur. Disse er: 1) strategisk plan ved nyansettelser. Gjerne et felles opplæringsprogram. 2) skille de nyansatte og de mer erfarne for en periode som en del av tilpasningen. 3) den nyansatte får en gradvis innføring – sekvensiell tilnærming. 4) læringen skjer i en bestemt rekkefølge. 5) den nyansatte får en fadder/ mentor som er har lang erfaring i bedriften. 6) fokus på å bygge opp den nyansattes særtrekk ved å bygge på og opp personligheten.

Andre studier har vist at man kan bruke andre virkemidler i denne prosessen. Dette kan være interne kurs, bevisst fortelle historier og myter om organisasjonen, utvikling av egen terminologi, ulike typer ritualer og symboler, og utforming av logoer, slagord og sanger om organisasjonen.⁵⁵

2.5.2 *Påvirkning fra omgivelsene*

Hvordan påvirkes organisasjonskulturen av kultur fra omgivelsene?

Som nevnt i forrige avsnitt sosialiseres vi gjennom hele livet. Jacobsen og Thorsvik viser til at de grunnleggende antakelsene, normer og verdier vil for de aller fleste bli formet utenfor organisasjonen. Ofte gjenspeiler den nasjonale kulturen også i organisasjonen. Ulike studier viser at det kan være store forskjeller fra land til land hva som vektlegges i

⁵⁴ Jacobsen D I, Thorsvik J (2013) Hvordan organisasjoner fungerer. 4.utgave. Fagbokforlaget, s.146

⁵⁵ Jacobsen D I, Thorsvik J (2013) Hvordan organisasjoner fungerer. 4.utgave. Fagbokforlaget, s. 147-149

organisasjonskulturen. Dette kan være makt, sosial likhet, relasjoner mellom individer og grupper, sosiale roller knyttet til kjønn, hvordan man ser på fremtiden eller hvordan man takler usikkerhet.

En av de mest kjente undersøkelsene av hvordan nasjonale kulturelle trekk påvirker organisasjonskulturen, Hofstedes forskning i 1997, er en sammenlignende studie av IBM datterselskaper i over 50 land ⁵⁶, her fremkommer det fem dimensjoner som preger nasjonale kulturer: maktavstand, individualisme – kollektivism, maskulinitet – feminitet, usikkerhetsvegning og tidsorientering.

Flere andre uavhengige studier viser at det er en sterk sammenheng mellom nasjonal kultur og organisasjonskultur. Ved etableringen av en bedrift i utlandet er det viktig at man velger en organisasjonsstruktur som er tilpasset den nasjonale kulturen men hensyn til fordeling av makt og styring. Deal og Kennedys studier viser klart at kulturen i mange tilfeller skapes av de nære omgivelsene enn av bevisste rekrutterings – og sosialiseringstrategier.⁵⁷ I følge Johannesen og Stokvik er regelbrytende organisasjoner normativt åpne, ved at de fokuserer på å skape sin egen fremtid, i motsetning til å tilpasse seg omverdenen.

Samtidig er de kognitivt åpne med fleksible forretningsmodeller, og er dermed også åpne for å lære det som kreves for å klare seg i en global og åpen verden.

Regelbrytende organisasjoner fokuserer på det genuine, er fokusert på det som skjer i omverdenen, er kundetilpasset, søker kreative løsninger og har flere samarbeidspartnere. De oppretter også flere kreative energifelt og sørger for systemer slik at de lærer av hverandre og at nye ideer også oppstår i møte mellom de ulike feltene.⁵⁸

2.5.3 Initiert fra ledelsen eller organisasjonen

La oss se på at endring kan være initiert fra ledelsen. De fleste forskere ser først og fremst makt som et strukturelt fenomen, hevder Karp. Makt er adferd som ikke har med legitim myndighet og autoritet å gjøre. Hovedpoenget er dermed at makt er en størrelse kontrollert av den overlegne part, det vil si som noe den ene part i større grad kontrollerer. En leder som har makt, er derfor i stand til å sette sin vilje igjennom på tross av motstand.

⁵⁶ Jacobsen D I, Thorsvik J (2013) Hvordan organisasjoner fungerer. 4.utgave. Fagbokforlaget, s 147-149

⁵⁷ Jacobsen D I, Thorsvik J (2013) Hvordan organisasjoner fungerer. 4.utgave. Fagbokforlaget, s.150-151

⁵⁸ Johannesen John-Arild, Stokvik Hanne (2013) Innovative organisasjoner – fra ide til faktura, Fagbokforlaget, Bergen, s 112.

Andre teorier om makt tar et annet standpunkt. Det er at makt er en egenskap ved mellommenneskelige relasjoner. Denne egenskapen inneholder ulikheter fordi den underlegne i relasjonen forventes å innrette seg etter den overlegnes ønsker.⁵⁹

Max Weber hevdet at maktforskjeller trenger å rettfærdiggjøres over tid, hvis ikke vil de bli lite effektive og oppheves på sikt. Maktbruk forutsetter dermed legitimitet. Legitimitet er den prosess som skapes når en sosial gruppering og dens innbyrdes hierarki rettfærdiggjøres av sine medlemmer.

Slik Yukl ser det er en av de viktigste og vanskeligste ansvar en leder har, å tilrettelegge for store endringsprosesser.⁶⁰ Også Machiavelli hevdet det ikke er noe som er vanskeligere å ta ansvar for eller mindre sjanse for å få suksess med enn det å lede en endring. Den som vil endre, vil alltid ha motstandere blant dem som vil tjene på det bestående, og bare lunken støtte hos dem som vil komme bedre ut under et nytt regime.⁶¹ Gratton peker på at filosofen Sokrates hadde som verktøy å stille store spørsmål til vanlige mennesker han møtte i gatene i Athen. Ved bruk av samtale analyserte han dagsaktuelle utfordringer og sine egne ideer. Gratton hevder Hot Spot trenger ledere som bruker Sokrates verktøy og hans måte å lede på; grundige spørsmål og dialog.⁶²

Vi ser på endringer initiert fra organisasjonen. Karp viser til at mange betviler også organisasjoners evne til å lære, og mener at læring bare kan skje på individnivå.⁶³

Teoriene innen organiske prosesser hevdet at endring primært kommer som et resultat nedenfra- og opp-prosesser initiert av hendelser, prosesser og aktører. Det er mindre tro på lederes evne til å styre utviklingen. I følge populasjonsøkologien er det jungelens lover som gjelder. Den mest tilpasningsdyktige organisasjonsformen overlever i det lange løp.⁶⁴

Gratton hevder de fleste organisasjoner har utviklet et miljø hvor enhver form for tvil oppfattes som arroganse eller svakhet og alle spørsmål fra ansatte oppfattes som manipulasjon eller krenkelse. Lederens fremste oppgave vil være å skape gode samtaler og å innføre et nytt regime hvor spørsmål og tvil vil være en naturlig og rutinemessig del av arbeidshverdagen.⁶⁵

⁵⁹ Karp, T (2014) Endring i organisasjoner – ideologi, teori og praksis. Cappelen Damm Akademisk s 109

⁶⁰ Yukl G. (2013). Leadership in Organizations. Pearson Education Limited. S 112-113.

⁶¹ Fyrsten av Machiavelli, Tom Karps oversettelse av sitat fra engelsk oversettelse 1922, s 13

⁶² Gratton Lynda, Hot Spots, Berrett-Koehler Publishers, INC, San Francisco, s 138.

⁶³ Karp, T (2014) Endring i organisasjoner – ideologi, teori og praksis. Cappelen Damm Akademisk s 68

⁶⁴ Karp, T (2014) Endring i organisasjoner – ideologi, teori og praksis. Cappelen Damm Akademisk s 52-53.

⁶⁵ Gratton Lynda, Hot Spots, Berrett-Koehler Publishers, INC, San Francisco, s 139.

I følge Karp er også endring en ideologi hvor det å tro på noe er det sentrale. Det skyldes at mennesker har behov for å tro – behov for å finne mening. Tro på at de er på vei mot noe bedre, og en tro på at noen kan lede dem dit. Dette behovet kommer til uttrykk både i organisasjoner og privat. En slik mening er troen på endring og konstant utvikling – personlig og i organisasjoner – mot noe «bedre» som svaret på alle livets prøvelser.⁶⁶ Den østeriske nevrologen og psykiateren Victor Frankl skrev i sin bok «A Mans search for meaning» om hvordan han overlevde konsentrasjonsleiren Auschwitz. Han fant ut at så lenge det var en mening, fantes det en vei fremover.⁶⁷

Csikszentmihaly peker på behovet mennesker generelt har for å føle at vi setter igjen fotavtrykk i livets sand, til tross for at vi lever i kaos.⁶⁸ Dessuten hevder han at dersom de ansatte i en organisasjon er glade eller lykkelige, er de mer produktive, har en høyere moral og sykefraværet vil være mindre. I følge Csikszentmihaly er sterke relasjoner korrelert med lykke, det samme er å tilhøre et trossamfunn.⁶⁹

Karp peker på teorier som går under samlebegrepet «ny ledelse». Det ble hevdet at ledelse handlet om management of meaning. Lederen skulle lede gjennom meningsdannelse, ha framsyn, være en rollemodell, håndtere prosesser, og gjennom dette påvirke andre til å følge.»

70

2.5.4 Hvordan kan man utvikle innovasjon i organisasjoner?

Det er viktig å verdsette og respektere folk, og det er en nødvendig forutsetning for å skape varme områder, støttes opp under Annunzios funn⁷¹, eller “kreative energifelt” og grensesprengende idearbeid som vi bruker. En av tre faktorer Annunzio fant var kritisk tenking. Felles for de arbeidsgruppene, i Annunzios undersøkelse, som presterte på topp var at

66 Karp, T (2014) Endring i organisasjoner – ideologi, teori og praksis. Cappelen Damm Akademisk s 20.

67 Karp, T (2014) Endring i organisasjoner – ideologi, teori og praksis. Cappelen Damm Akademisk s 20.

68 Csikszentmihaly, M. (2004). Good business: Leadership, flow and the making of meaning, Coronet, New York s 11.

69 Csikszentmihaly, M. (2004). Good business: Leadership, flow and the making of meaning, Coronet, New York s 22-25.

70 Karp, T (2014) Endring i organisasjoner – ideologi, teori og praksis. Cappelen Damm Akademisk s 83

71 Johannessen J-A, Olsen B, Stokvik H (2013) Innovative Organisasjoner. Fagbokforlaget, side 122.

de hadde evne til å trekke logiske slutninger ut fra kompleks informasjon å være i stand til å anvende denne for å oppnå arbeidsgruppens mål.

Videre skriver Annunzios at et annet kritisk element er at man må gjøre det man forlanger at ansatte skal gjøre. Det betyr at ledere må “Walk the talk”, altså gå foran med et godt eksempel. I motsatte fall vil irritasjonen øke og motivasjonen synke.

Den tredje faktoren Annunzios fant var at gruppene som presterte på topp internasjonalt nivå grep mulighetene. Denne faktoren bekreftes av Stolz(1999) og Hesselbein(202): “ Jo bedre infrastruktur for organisatorisk læring i virksomheten, desto større aksept er det for å eksperimentere og å gjøre feil, noe som vil øke sannsynligheten for positiv “ spin-offs” og skape nye forretningsmuligheter.”

Figur 5: Annunzios innovasjonsfremmende faktorer

1. En viktig forutsetning er å uttrykke virksomhetens hensikt.
2. Drivere for utvikling av innovasjoner er kreative energifelt.
3. Man må tillate regelbrytere.
4. Man må tegne kart som endrer terrenget.
5. Man må tenne innovasjonsflammen

Tabell Hvilken kjennetegner kunnskapsarbeidere i innovative kreative energifelt?
(Laget etter Collins tre spørsmål, for å være med på bussen.)⁷²

Figur 6: Collins 3 spørsmål

1. “Hvilken unik kompetanse har du, uansett hvilken kompetanse dette er?”
2. “Hva er det som virkelig driver deg til å gjøre det du gjør, uansett hva dette måtte være?”
3. “Hva er dine grunnleggende interesser, det som får deg til å yte det lille ekstra, det som får andre til å se på deg som litt outrert eller spesiell, og som får deg til å yte maksimalt?”

Keeley hevder at innovasjoner som oftest er mislykkede, og hevder at det kommer ikke av mangel på kreativitet, men av mangel på disiplin. Videre hevder Keely at den sikreste måten å mislykkes på er å fokusere på produkt. Innovatører med suksess benytter ulike typer innovasjon, analyserer mønstre, er oppmerksomme på sine omgivelser og vurderer flere muligheter og måter for å innovere. Et godt utgangspunkt for å lykkes er å ta utgangspunkt i Keeleys ti innovasjonstyper.⁷³

Keeleys ti innovasjonstyper:

1. Forretningsmodell
2. Nettverk
3. Struktur
4. Prosess
5. Produktets ytelse
6. Produkt-konsept/-system
7. Servicetjenester
8. Kanaler
9. Merke
10. Kundeinvolvering

⁷² Johannessen J-A, Olsen B, Stokvik H (2013) Innovative Organisasjoner. Fagbokforlaget, s 103

⁷³ Erichsen M, Solberg F, Stiklestad T (2015) Ledelse i små og mellomstore virksomheter. Fagbokforlaget, s 316.

2.6 Det nye arbeidslivet

Johannessen og Stokvik beskriver en verden med økende turbulens, kompleksitet, usikkerhet og tvetydighet, der den globaliserte kunnskapsøkonomien fester grepet. Endringene er av et sånt omfang at det griper inn i alle deler av vårt sosiale system, både det økonomiske, det politiske, det sosiale og det kulturelle, hevder de.⁷⁴

Reve og Sasson sier at vår langsiktige verdiskaping avhenger av vår evne til å ta i bruk kunnskapsressursene på en bedre måte enn hva vi gjør i dag. Med verdens høyeste kostnadsnivå har vi ikke så mange andre alternativer dersom vi fortsatt skal ha næringer og bedrifter som er konkurransedyktige på internasjonale markeder, hevder de.⁷⁵

2.6.1 Hvordan ser verden ut?

La oss først spørre hvordan verden ser ut? Yukl sier ledelsesarbeidet er i rask endring pga raskt skiftende samfunnstrender.⁷⁶ Slik Sennet ser det, vil grunnleggende erfaringer kollapse, nye verdiskapningsprosesser blir reelle og det oppstår nye måter å organisere på. Dermed vil det bli vanskelig å takle følgende tre utfordringer på individnivå: Hvordan takle temporære relasjoner? Hvordan utvikle ny kompetanse når man ikke vet hva som etterspørres i morgen? Hvordan blir fremtiden når grunnleggende erfaringer kollapser?⁷⁷ En konsekvens av at erfaringer kollapser vil være at lederens autoritet i hierarkiske organisasjoner vil forvitne.⁷⁸

Slik Yukl ser det er en av de viktigste og vanskeligste ansvar en leder har, å tilrettelegge for store endringsprosesser.⁷⁹

Hvordan kan lederen gjøre medarbeiderne deltakende og skapende? Michael J Gelb hevder i sin bok «Think like da Vinci» at det i mennesket er uante ressurser, og vi alle undervurderer vår egen kapabilitet til kreativitet, nytenkning og læring. Vi kan utvikle oss videre til vi er langt oppe i årene.⁸⁰ Vi spør oss om det ikke da er ressurser i de ansatte som mange ledere går glipp av ved ikke å nyttegjøre seg ansattes kompetanse.

⁷⁴ Johannesen John-Arild, Stokvik Hanne (2013) Innovative organisasjoner – fra ide til faktura, Fagbokforlaget, Bergen, s 187.

⁷⁵ Olaisen Johan, Johannesen Jon-Arild, Kompetansebasert verdiskaping: strategier og lederatferd, Magma 4/2002 <http://www.magma.no/kompetansebasert-verdiskaping-strategier-og-lederatferd>

⁷⁶ Yukl G. (2013). Leadership in Organizations. Pearson Education Limited. S 60.

⁷⁷ Sennet, R (2006/2007) The Culture of the New Capitalism, Yale University Press, New York, kap 3-4

⁷⁸ Johannesen John-Arild, Stokvik Hanne (2013) Innovative organisasjoner – fra ide til faktura, Fagbokforlaget, Bergen, s 76.

⁷⁹ Yukl G. (2013). Leadership in Organizations. Pearson Education Limited. S 112-113.

⁸⁰ Gelb Michael (2009) Think like Da Vinci, Harper Collins Publisher, London, s 3-5.

Kan ledelsen oppnå mer dersom kommunikasjonen med ansatte er dialogisk? Yukl skriver om deltakende ledelse; «Å involvere andre i avgjørelser som skal tas, er ofte nødvendig for å få avgjørelsene implementert i virksomheten.» Han hevder videre at psykologisk selvstendighet blant ansatte innebærer en kombinasjon av meningsfullt arbeid, god selvfølelse, og evne til å påvirke relevante hendelser.⁸¹ Psykiater Victor Frankl skrev og snakket om at menneskets søking etter mening er den sterkeste drivkraften i livet. Finner man mening i det man driver med, er det en av de sterkeste drivkrefter.⁸²

Ved skriftlig å ta vare på det som kommer frem i dialogene, vil bedriften lære. Ifølge Helge Svare er dette i tråd med Mill når han hevder at vi ikke lærer av erfaring alene.⁸³ Erfaringene må legges fram i en åpen samtale der man sammen drøfter hvordan de skal tolkes og forstås, og hvilken lærdom man kan trekke av dem.

Svare hevder også at ledelsen ved å invitere til en mer dialogisk holdning i bedriften, vil vise at de verdsetter og respekterer de ansatte. Resultatet blir ikke bare mer myndige, men også mer lojale ansatte. Det skapes en god grobunn for personlig utvikling, arbeidsglede, engasjement, idèskaping og kreativitet, som i gylne øyeblikk kan utvikle seg til ren begeistring som løfter bedriften.⁸⁴

Hvilken rolle spiller lederen i kreative energifelt? Lynda Gratton poengterer at vårt tankesett tidligere har hatt fokus på ledelsens rolle som forvaltere av kommando og kontroll, jamfør Yukls definisjon av ledelse, mens å støtte kreative energifelt nødvendiggjør et sett med nye regler og et annet adferdsmønster blant ledere.⁸⁵

Gratton nevner tre områder leder spiller en stor rolle:

1. Skape Sokrates-lignende samtaler.
2. Lederen må oppmuntre til at det er lov å stille spørsmål ved absolutt alt.
3. Det er viktig å knytte til seg nettverk som vet mer enn en selv.
4. Skape vennskap.
5. Både det at lederen skal ha et forhold til sine ansatte og at de ansatte kjenner hverandre.

⁸¹ Yukl G. (2013). Leadership in Organizations. Pearson Education Limited. S 139-140.

⁸² https://www.youtube.com/watch?v=Gc_COGWKKg8: Viktor Frankl "Man's Search for Ultimate Meaning"

⁸³ Svare Helge (2006) Den gode samtalen – Kunsten å skape dialog, Pax forlag, Oslo, s 205-206.

⁸⁴ Svare Helge (2006) Den gode samtalen – Kunsten å skape dialog, Pax forlag, Oslo, s 205-206.

⁸⁵ Gratton Lynda, Hot Spots, Berrett-Koehler Publishers, INC, San Francisco, s 146-148.

6. Det skal være rom for å være sårbar og å gjøre feil.
7. Lederen må skape en signatur.
8. Lederen må være involvert i alle prosesser som omhandler bedriftens kjerneverdier og kjerneproduksjon.⁸⁶

2.6.2 *Organisasjoner i endring*

Tanken om endring og stabilitet er en eldgammel tanke. Den romerske keiseren Marcus Aurelius' tese at "Naturens vesen er forvandling, dermed er det urett å protestere mot forvandling" ser ut til fortsatt å være like aktuell.⁸⁷ Filosofen Demoklit mente naturen besto av stabile materielle substanser, mens Heraklit hevdet at virkeligheten måtte forstås som en prosess.⁸⁸ *Panta Rhei* – alt flyter og er i en tilstand av konstant endring er en aforisme som er blitt tillagt den samme Heraklit.

Som Karp velger vi å forstå faget Endringsledelse på den måten at faget tar for seg det å bevege en organisasjon, dens arbeidsgrupper og individene som jobber der fra en tilstand til en annen. Det kan være endringer i struktur, kultur, verdier, kompetansebase, ledergrupper, arbeidsprosesser, samhandlingsmønstre, systemer, produksjonsmetoder, samt endring av individenes kompetanse, holdninger og adferd.⁸⁹ Den konkrete endringen vi ser på i denne oppgaven er en strukturell endring, i og med at å legge til rette for vekst er struktur.

Forskningen på organisasjoner kan grovt deles i to hovedretninger: det å forstå en organisasjon som et substantiv, en tilstand, og det å definere organisasjonen som et verb, en prosess. I praksis flyter disse retningene over i hverandre. Karp vektlegger at samhandling i organisasjoner foregår prosessuelt,⁹⁰ og også vi velger i denne oppgaven å legge til grunn en prosessforståelse av organisasjoner.

Troen på at endring er nødvendig og vil føre til noe bedre er forhold som preger og utformer fagfeltet.⁹¹

La oss se på noen endringsfremmende faktorer, blant annet endringsivrige ledere som endringsfremmende faktor. Med framveksten av vitenskapelige disipliner og et økende fokus på næringslivsledere, utviklet man Great Man-teoriene. Lederens personlighet, kvaliteter eller

⁸⁶ Gratton Lynda, *Hot Spots*, Berrett-Koehler Publishers, INC, San Francisco, kapittel 7.

⁸⁷ Karp, T (2014) *Endring i organisasjoner – ideologi, teori og praksis*. Cappelen Damm Akademisk s 24

⁸⁸ Karp, T (2014) *Endring i organisasjoner – ideologi, teori og praksis*. Cappelen Damm Akademisk s 35

⁸⁹ Karp, T (2014) *Endring i organisasjoner – ideologi, teori og praksis*. Cappelen Damm Akademisk s 14.

⁹⁰ Karp, T (2014) *Endring i organisasjoner – ideologi, teori og praksis*. Cappelen Damm Akademisk s 33

⁹¹ Karp, T (2014) *Endring i organisasjoner – ideologi, teori og praksis*. Cappelen Damm Akademisk s 19.

ferdigheter ansees som avgjørende for ledelsesutøvelse. Jim Collins «Good to Great»-forskning hevder det at gode ledere har en kombinasjon av ydmykhet og viljestyrke.⁹²

Forskerne Alvesson og Spicer hevder at når ledere iverksetter endringsinitiativ, hender det konsekvensene ikke blir utredet godt nok, i og med at ledere har behov for å vise fremdrift. Resultatet er at endring presses igjennom av ledere som vil gjøre karriere.⁹³ Undersøkelser har også vist at toppledere bare sitter mellom 3-5 år, og at de skiftes ut dobbelt så hurtig som for tjue år siden.⁹⁴

Endring kan også skje gradvis. Moment er lange perioder med gradvise justeringer til omgivelsene, og som forsterker den ytre formen. Moment er kjennetegnet av stabile ledelsesstrukturer og maktbaser som kontinuerlig justerer den strategiske retningen. Det legges vekt på at det er grupperinger med makt, ofte toppledelsen, som påvirker og styrer utviklingen gjennom ovenfra-og-ned-prosesser.⁹⁵

Også teamledere og team kan være pådrivere for endring. Teoriene innen rasjonell tilpasning sier at det er stegvis tilpasning til omgivelsene som er det mest effektive. Forskerne er opptatt av hva de dominerende grupperingene i organisasjoner kan få til, og at de er ledere med makt som legger premisen for utviklingen av organisasjoner.⁹⁶ Fra rundt 1980-årene har det blitt vanlig å organisere skoleansatte i team og teamarbeid er blitt viktig i endringsarbeid.⁹⁷

Konkurransen er hovedmotoren i alt fremskritt hevder professorene Eriksen og Hessen ved Universitetet i Oslo. Samtidig peker de på paradokset at selv om en organisasjon stadig yter litt bedre, hjelper det ikke så lenge de andre gjør det samme.⁹⁸

Ønsket om å benytte tiden bedre kan være en endringsfremmende faktor. «Tid er et fenomen som rommer mye – og tid er viktig for å forstå fenomenet organisering», hevder Karp. De gamle grekerne hadde to ord for tid, kronos og kairos. Det første viser til kronologisk eller sekvensiell tid, mens det siste uttrykker en bestemt tidsepoke hvor «noe» spesielt skjer.⁹⁹

Gratton bruker begrepet Hot Spots for å beskrive energifelt som oppstår i organisasjoner og driver innovasjoner og endringer frem. Nye tankesett og ny praksis kommer ut av Hot

⁹² Karp, T (2014) Endring i organisasjoner – ideologi, teori og praksis. Cappelen Damm Akademisk s 57-58

⁹³ Karp, T (2014) Endring i organisasjoner – ideologi, teori og praksis. Cappelen Damm Akademisk s 24

⁹⁴ Karp, T (2014) Endring i organisasjoner – ideologi, teori og praksis. Cappelen Damm Akademisk s 20.

⁹⁵ Karp, T (2014) Endring i organisasjoner – ideologi, teori og praksis. Cappelen Damm Akademisk s 64.

⁹⁶ Karp, T (2014) Endring i organisasjoner – ideologi, teori og praksis. Cappelen Damm Akademisk s 49

⁹⁷ Karp, T (2014) Endring i organisasjoner – ideologi, teori og praksis. Cappelen Damm Akademisk s 61

⁹⁸ Karp, T (2014) Endring i organisasjoner – ideologi, teori og praksis. Cappelen Damm Akademisk s 22.

⁹⁹ Karp, T (2014) Endring i organisasjoner – ideologi, teori og praksis. Cappelen Damm Akademisk s 34

Spots.¹⁰⁰ Karp peker på at det for ledelsen ikke er måling og styring som må være det sentrale, men det å utøve ledelse. Det er å være til stede, følge opp, håndtere vanskelige situasjoner og oppsøke organisatoriske Hot spots.¹⁰¹

Også Csikszentmihaly's begrep flow sier noe om å fremme endring i forhold til den tid man har. Csikszentmihaly definerer flow som "A subjective experience of full involvement with life".¹⁰² Han beskriver en tilstand av å utnytte sitt fulle potensiale. Skal en organisasjon søke sitt fulle potensiale vil det føre til indre vekst for de ansatte og indre og ytre vekst for organisasjonen.¹⁰³

Samfunnsutviklingen kan være en endringsfremmende faktor. Karp belyser at selve samfunnsutviklingen med dynamikken i kapitalkreftene er en underliggende driver som vil skape ubalanse. Denne ubalansen driver opp endringstempoet, og så lenge det er ubalanse, peker han på at presset vil være der.¹⁰⁴

Gratton hevder i sin bok om det nye arbeidslivet at arbeidsdager fra 9 til 17 er i ferd med å bli passe` og at det som kommer i stedet er mye mindre forutsigbart.¹⁰⁵ Sennett hevder det vil bli mer bruk av midlertidige ansettelser, og at vi allerede nå ser kimen av et arbeidsliv hvor det er vanskeligere å få faste ansettelser.¹⁰⁶

En undersøkelse gjort i Norge konkluderer med at syv av ti arbeidstakere forventer et forverret arbeidsmiljø om ti år. Dette på grunn av mer omstilling, mer stress, ledere som ikke leverer, og mindre forutsigbare arbeidsoppgaver.¹⁰⁷ Professor i sosialmedisin, Per Fugelli, minner oss om farene ved å ville for mye, av å endre for mye og for ofte. «Konkurransøkonomiens forførende krever at ikke bare børsen, men også menneskene skal være «all time high» - hele tiden», skriver Fugelli.¹⁰⁸

¹⁰⁰ Gratton Lynda, Hot Spots, Berrett-Koehler Publishers, INC, San Francisco, s 5.

¹⁰¹ Karp, T (2014) Endring i organisasjoner – ideologi, teori og praksis. Cappelen Damm Akademisk s 247

¹⁰² Csikszentmihalyi, M. (2003) Good business: Leadership, flow and the making of meaning 2. utgave 2004, s 18.

¹⁰³ Csikszentmihalyi, M. (2003) Good business: Leadership, flow and the making of meaning 2. utgave 2004, s 108.

¹⁰⁴ Karp, T (2014) Endring i organisasjoner – ideologi, teori og praksis. Cappelen Damm Akademisk s 21.

¹⁰⁵ Gratton, L (2011) The future of work is already here. William Collins s 3.

¹⁰⁶ Sennett, R. (1999). The corrosion of character, W.W. Norton, New York s 25.

¹⁰⁷ Karp, T (2014) Endring i organisasjoner – ideologi, teori og praksis. Cappelen Damm Akademisk s 20.

¹⁰⁸ Karp, T (2014) Endring i organisasjoner – ideologi, teori og praksis. Cappelen Damm Akademisk s 22.

La oss så se på noen endringshemmende faktorer. Csikszentmihalyi hevder at vi trenger en viss mengde stabilitet i livet.¹⁰⁹ Og også Karp viser til at individer og organisasjoner har behov for både trygghet og vekst – for endring og stabilitet. Et fransk ordtak sier at jo mer ting endrer seg, jo mer blir de som de var. Poenget er at det er lett å legge merke til det som endrer seg, det er ikke alltid så lett å oppdage det som forblir uendret, det stabile. Et sentralt poeng er derfor å få frem dualismen i det å lede og å utvikle organisasjoner. Det er et økende endringspress, men det er en myte at endring er det eneste saliggjørende, hevder Karp. Stabilitet er nødvendig for å sikre organisatorisk effektivitet, for stabilitet gjør at mennesker i organisasjoner kan bli bedre til å gjøre akkurat det de gjør, og at de samlet produserer bedre leveranser og blir mer konkurransedyktige. Endring fører til støy og friksjon i samhandlingsprosessene.¹¹⁰

Også læreplanen i norsk skole, den generelle delen, sier det er et «særdrag ved mennesket er at det både kan fatte det tidlegare slektledd har tenkt og følt, bruke det dei har utretta og forma - og samtidig overskride dei grenser fortida sette ved nybrott og skaparkraft». Både endring og stabilitet vektlegges.¹¹¹

Støy i organisasjonen, og det å prøve å unngå ubehag, kan bidra til at endringer hemmes eller stoppes. I følge Karp ligger det i sakens natur at endring ofte inkluderer samfunnsmessige, organisatoriske og individuelle prosesser som har potensial i seg til å føre til støy, diskusjoner, uenigheter, stridigheter, sterke reaksjoner og negativ oppmerksomhet.¹¹²

2.6.3 Kunstig intelligens

Line Kaspersen spør seg om robotisering vil gi flere jobber- ikke færre i en artikkel i Dagens Næringsliv. Kaspersen sier at Christian Haslestad i The Boston Consulting Group (BCG) ikke tror at det er grunn til å frykte noe jobbras, selv om arbeidslivet vil endre seg mye på grunn av digitalisering og robotisering av industrien. BCG hevder at i deres studier viser at det blir skapt flere jobber enn det forsvinner.

Kaspersen skriver videre at dette står i sterk kontrast til en undersøkelse fra PwC (PricewaterhouseCoopers), som tegner et dystert bilde av fremtidens arbeidsmarked. PwC sin undersøkelse konkluderer med at arbeidstakere over hele verden står i fare for å miste jobbene

¹⁰⁹ Csikszentmihalyi, M. (2003) Good business: Leadership, flow and the making of meaning 2. utgave 2004, s11

¹¹⁰ Karp, T (2014) Endring i organisasjoner – ideologi, teori og praksis. Cappelen Damm Akademisk s 22-23.

¹¹¹ <http://www.udir.no/Lareplaner/Kunnskapsloftet/Generell-del-av-lareplanen/Det-skapande-mennesket/>
Generell del av læreplanen

¹¹² Karp, T (2014) Endring i organisasjoner – ideologi, teori og praksis. Cappelen Damm Akademisk s 14

sine, og i USA kan hele 38% av jobbene bli erstattet av roboter og kunstig intelligens i løpet av de neste 15 årene.

Kaspersen skriver videre at lyspunktene i PwC sin undersøkelse er at arbeidsstyrken vil endre seg og skape flere jobber i fremtiden, men de vil gå til kandidater med høyere kompetanse.

Kaspersen trekker frem at Haslestad i BCG understreker at bedrifter må være forberedt på de teknologiske endringene som tvinger seg frem. Digitalisering av industrien omtales gjerne som den fjerde industrielle revolusjon- av noen blir den kalt "Industri 4.0"

Kaspersen sier at Haslestad merker enorm etterspørsel fra selskaper nå, som lurer på hvordan man kan legge til rette for produktivitet og vekst. Haslestad skriver videre at videreutvikling av kompetanse blant de ansatte er viktigere enn noen gang. For å lykkes med "Industri 4.0" sier Haslestad at man må ha en tydelig strategi, forstå hva slag kompetanse man trenger og våge å eksperimentere med teknologi i en tidlig fase.

Kaspersen skriver videre at Deloitte er enig i BCGs resonnement i at robotene ikke fjerner arbeidsplasser, men endrer arbeidsplasser. Videre skriver Kaspersen at Deloitte sin undersøkelse "Global Human Capital Trends" tar for seg de globale trendene i arbeidslivet. Kaspersen skriver videre at undersøkelsen fra Deloitte viser at Norge anser "robotic", som en viktigere trend enn gjennomsnittet, men at de ikke føler seg klare for teknologiske trender som "robotic", kognitiv databehandling og kunstig intelligens.

Kaspersen sier at Eva Gjøvikli i Deloitte sier at de standardiserte regelstyrte og enkle oppgavene kan erstattes, men i de nye jobbene er essensielle menneskeegenskapene viktig. Gjøvikli sier videre at det blir krevende for virksomheter å tilegne seg ny kompetanse og den rette fagkunnskapen. Gjøvikli hevder at det kan bli krevende spesielt for store organisasjoner, og de må tørre å prøve og feile, slik at de ikke blir stående igjen når toget er gått. Gjøvikli sier videre at organisasjoner må ligge i forkant av utviklingen, teste teknologien ut og ha evne til å snu seg rundt raskt, da blir det lettere å henge med.¹¹³

¹¹³ <https://www.dn.no/nyheter/2017/04/16/1128/Arbeidsliv/-robotiseringen-vil-gi-flere-jobber-ikke-faerre>

3. Kapittel Metode

For å ivareta personvernet har vi valgt å anonymisere de 8 lederne i undersøkelsen på følgende måte:

Virksomhet A	Leder A1
	Leder A2
Virksomhet B	Leder B1
	Leder B2
Virksomhet C	Leder C1
	Leder C2
Virksomhet D	Leder D1
	Leder D2

3.1 Strategi og forskningsdesign

3.1.1 Empirisk bakgrunn

Grounded theory starter med empiri. Hva har vi erfart?

Vi tre som startet å skrive sammen har vært ansatt i ulike organisasjoner og bedrifter.

Yrkesmessig har vi vært musiker, lærer i kulturskole, prosjektleder, dirigent, gartner, arkitekt, lærer, skoleleder og fylkessekretær i et politisk parti. Vi har vært ansatt i organisasjoner med ulik ledelse.

Et av de første spørsmålene vi stilte oss da vi begynte å jobbe sammen om oppgaven var:

Bruker den gode lederen dialog for å skape innovasjon? Ut fra dette spørsmålet spurte vi også: Hva er en dialogisk arbeidsplass? Vi hadde lest Helge Svares bok “Den gode samtalen, Kunsten å skape dialog”¹¹⁴ og Hannevik og Parkers bok “En veiviser til dialog”, og var inspirert av hvordan dialog kan brukes strategisk.

Vi var også opptatt av den samfunnsendring som skjer, og hvordan endringen påvirker bedriftene, og ble videre opptatt av dette ved å lese Sennets bok “The Corroison of the character” om hvordan menneskers liv endres ved de globale endringene som skjer i arbeidslivet.¹¹⁵ Vi leste Lynda Grattons bok om Hotspots, og ble tent av hvordan det kan legges til rette for et idearbeid som ville kunne sprengre tradisjonelle grenser.

Samtidig var vi opptatt av ledelse av kunnskapsarbeidere i fremtiden og leste Drucker P. F. Management Challenges of The 21st Century¹¹⁶.

¹¹⁴ Svare, H (2006, utgave 2008) Den gode samtalen, Kunsten å skape dialog

¹¹⁵ Sennet, R (1998) The Corrosion of the character, W. W. Norton and Company, Inc, USA

¹¹⁶ Drucker, (1999) Management Challenges of The 21st century. Butterworth Heineman, Oxford.

I februar -17 drøftet vi samarbeidet og videre progresjon, og kom frem til at vi delte oss. Vi to som ble igjen i gruppen fortsatte å skrive på denne oppgaven, mens den ene skriver oppgave alene, den leveres i desember -17. Mye av vårt tankegods er fortsatt felles.

3.1.2 Å finne en problemstilling

Vårt arbeid med å finne problemstilling vår masteroppgave startet tidlig. Under studiet “Anvendt metode” så vi at vårt fokus var på endring og innovasjon, og i februar -16, lagde vi følgende skisse for å belyse problemstillingen:

Er kunnskapsbedrifter godt nok rustet for innovasjon i lys av omstillingen i norsk økonomi etter oljekrisen? Tema var “Jakten på den gode lederen.

I september -16 brukte vi noen dager på et kontor i Bodø, som en av oss disponerte, hvor vi hadde noen store ark på gulvet, tusjer og gul-lapper. Gjennom brainstorming bearbeidet vi problemstillingen og kom frem til “Hvordan utføres ledelse for å skape kreative energifelt? Vi kom også frem til 5 forskningsspørsmål. Vi ble i store trekk enige om hvilke virksomheter vi ønsket å intervju.

Under intervjuene februar 2017 endret vi problemstillingen fra “kreative energifelt” til grensesprengende ideer for å bruke et ord flest mulig forstår. Vi erfarte at få av intervjuobjektene forsto hva vi mente med “kreative energifelt”, også når vi forklarte ordet. Leder C1 diskuterte ordet med oss og forklarte at han forbinder ordet med New Age og metafysikk.

Vår nye problemstilling ble “Hvordan utføres ledelse for å skape grensesprengende ideer?” Den nye problemstillingen endret dermed også noe på fokus fra kreative energifelt til grensesprengende ideer. Vi hadde da begynt å erfare gjennom intervjuene at en del av virksomhetene hadde et annet syn på kunnskapsarbeiderne enn vi forutså. Vi så ikke at kunnskapsarbeiderne ble brukt i utviklingen av nye idèer og planer, noe vi ventet å finne.. Dette endret også vårt fokus på hva vi lette etter. Vi begynte å se spor etter at ideene var forventet å komme fra ledelsen selv. Vi begynte å spørre oss om kunnskapsarbeiderne ble brukt som stab.

3.1.3 Intervjuguiden

Intervjuguiden ble laget i november -17. Vi møttes i Drammen og var sammen i ei uke på Høgskolesenteret. Vi drøftet problemstillingen og de fem forskningsspørsmålene ble til 3. Vi

fordelte forskningsspørsmålene mellom oss og fant fram til litteratur vi ønsket å ha med. Det meste av litteraturen forelå, men vi drøftet hva vi skulle ha med og hvilket fokus vi skulle ha.

Noe av litteraturen hadde vi brukt i tidligere oppgaver, noe var nytt for oss. Vi hadde som mål å bruke både klassisk litteratur og nyere litteratur. Litteraturlisten var noe av det første vi laget, og den samstemte med intervjuguiden.

Intervjuguiden har ligget fast siden november -17, den er ikke endret.

I desember utformet vi konkrete spørsmål til gjennomføringen av intervjuene. Vi laget også et generelt formular som ble sendt til de vi ønsket å intervju.

3.1.4 Grounded theory

Vi valgte tidlig å arbeide etter metoden grounded theory i og med at vi fant at det er en metode som passer vår oppgave og vår arbeidsform.

Grounded theory er en metode for analyse av kvalitative data, som etter hvert har fått aksept innenfor samfunnsvitenskapelig forskning. Den ble utviklet på 1960-tallet av sosiologene Barney Glaser og Anselm Strauss.¹¹⁷

I prinsippet kan Grounded Theory anvendes på alle former for meningsbærende materiale, men har hovedsakelig vært brukt ved analyse av intervju og observasjonsdata. En forutsetning for analysen er at forskeren under hele analyseprosessen opprettholder teoretisk sensitivitet, det vil si en følsomhet overfor nyansene i datamaterialet og evnen til å forstå og identifisere hva som er viktig og mindre viktig og gi det mening.

Betegnelsen Grounded Theory anvendes både om selve metoden og om produktet av metoden – forskeren bruker altså Grounded Theory som metode for å komme frem til en Grounded Theory, og vårt sluttprodukt - vår masteroppgave - vil være en Grounded Theory.

I andre metoder setter forskeren seg inn i teori og tidligere forskning for å kunne utvikle gode problemstillinger og hypoteser. Grounded Theory er kritisk til dette. Teori blir da styrende for hva forskere ser etter, i stedet for at forskningsfeltet og dataene styrer hva hun ser etter.

Forskeren risikerer å forme terrenget, datamaterialet, etter kartet, og ikke omvendt.¹¹⁸

¹¹⁷ Johannessen A, Kristoffersen L, Tufte PA (2004) Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag. 3.utgave. Abstract forlag. S 201.

¹¹⁸ Johannessen A, Kristoffersen L, Tufte PA (2004) Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag. 3.utgave. Abstract forlag, s 201-203.

Fasene i Grounded Theory er undersøkelsesdesign, datainnsamling, organisering av data, dataanalyse og sammenligning med eksisterende litteratur. Fasene datainnsamling, organisering av data og dataanalyse foregår parallelt. Det er først og fremst dette som gjør at vi velger denne metoden i vår oppgave. For oss er det hensiktsmessig å jobbe med flere deler av oppgaven parallelt, og å være i ulike stadier parallelt.

Når vi vurderer vår egen bruk av metoden Grounded Theory, ser vi at det har passet vår problemstilling og vår forskning. Vi har valgt å intervju hver leder en gang hver. Ved bruk av Grounded Theory er det åpent for å intervju intervjuobjektene flere ganger, å komme tilbake med tilleggsspørsmål. Intervjuene vi gjorde ga oss i store trekk de data vi var ute etter, og vi gjorde funn vi kunne jobbe videre ut fra.

I Grounded Theory tar man først utgangspunkt i empirien. Vi tar utgangspunkt i de erfaringer vi hadde fra organisasjonsliv og fra de virksomhetene vi har arbeidet i.

I metoden vi valgte er det forskningsfeltet og dataene som styrer det vi ser etter. Teorien er på linje med andre data. I vårt forskningsprosjekt finner vi svar både ut fra teorien, intervju, omvisninger i virksomhetene.

Problemstillingen må ikke være for konkret og lukket. Vi spør oss om vår problemstilling har vært mer lukket enn nødvendig. Vi endret den, som beskrevet over, og erfarte at nye muligheter dermed åpnet seg med hensyn til det vi lette etter.

Forskeren skal ha et mest mulig åpent sinn, noe vi anser å ha hatt. Datainnsamling og analyse foregår parallelt, noe som har vært tilfelle hos oss. Arbeidet har gått i ulike faser, slik det er beskrevet i metoden Grounded Theory.

Som nevnt var vi i utgangspunktet opptatt av å skrive både om innovasjon og endring. Etterhvert ble tema for oppgaven innovasjonsledelse, og fokus ble kun på utviklingen av nye ideer. Endring ble valgt bort. Vi ser at det er mulig å skrive en ny oppgave med innovasjonsledelse som tema, hvor vår oppgave kan være første del og endring etter at det oppstår grensesprengende ideer kan være andre del.

Vi velger å starte teoridelen med å klargjøre begrep vi bruker ved å gi korte definisjoner. Vi velger å bruke definisjoner som ikke inneholder økonomiske aspekt og spissing mht profit. Vi intervjuer ledere ved kunnskapsbedrifter som i stor grad har kunstnerisk fokus, og vår definisjon av innovasjon rommer dette aspektet.

3.2 Datainnsamlingsteknikk og utvalg

Med bakgrunn i problemstilling og forskningsspørsmål ønsket vi å intervjuere ledere i kunnskapsbedrifter. På grunn av vår bakgrunn og våre nettverk og kontakter landet vi på bedriftene Snøhetta arkitektkontor, Asplan Viak arkitektkontor, Den norske opera og ballett, og Kringkastingsorkesteret.

I Den norske opera og ballett, ønsket vi å intervjuere direktør og orkestersjefen. I Kringkastingsorkesteret ønsket vi å intervjuere orkestersjef og programsjef, I Snøhetta ønsket vi å intervjuere HR sjef og en arkitekt. I Asplan Viak ønsket vi å intervjuere direktør og en arkitekt.

Etterhvert som arbeider gikk fremover så vi det hensiktsmessig å gjøre endringer mht bedrifter og hvem vi skulle intervjuere. Den ene årsaken til det, var at det var vanskelig å få kontakt med de vi hadde tenkt. Blant annet viste det seg at Den Norske Opera og Ballett skjermte sine ledere og ansatte ved ikke å ha e-postadresser og mobilnummer liggende tilgjengelig på deres hjemmeside. Snøhetta var den rake motsetning, hvor alle e-postadresser lå ute, sammen med bilde og stilling i alfabetisk rekkefølge.

Den andre årsaken var at vi så oss nødt til å reorganisere oss. En i gruppen flyttet i løpet av høsten sørover. Det gikk greit til å begynne med i og med at vi reiste nedover og vi brukte en arbeidsuke sammen og utarbeidet intervjuguiden. Etterhvert ble det - av forskjellige årsaker - en utfordring å få kontakt. Vi så at det var hensiktsmessig å fortsette med ei gruppe med to i stedet for tre. Dette førte til at vi mistet noen av våre kontakter, og vi hadde ikke lengre en arkitekt i gruppa. I og med at vi allerede var tent av boken Idea Work og fascinert av Snøhettas kreative arbeid, valgte vi å fortsette å prøve å få et intervju der. Vi valgte å bytte ut Asplan Viak med Stormen Konserthus og bibliotek.

Vi sendte ut forespørsel til Den norske opera om å få intervju hos: Administrerende direktør, ballettsjef, musikk sjef, orkestersjef, operasjef, sjefsprodusent. Her fikk vi to intervju til slutt, men det var ikke helt lett, de er fryktelig travle på Den Norske Opera og Ballett.

I Kringkastingsorkesteret ordnet vi intervjuer over telefon og avtalte tid og sted, og fikk to intervjuer på høyt ledernivå.

I Stormen Konserthus og bibliotek, fikk vi to intervjuer med to ledere på høyt ledernivå.

Vi prøvde å få kontakt med Snøhetta, men responsen uteble. Vi tenkte at vi kanskje måtte se oss om etter andre bedrifter, og vurderte å kontakte Fylkesråd for kultur, miljø og folkehelse

og Nordnorsk jazzsenter. Men før vi hadde etablert kontakt med nye organisasjoner svarte Snøhetta ja, og vi kunne glede oss over å få intervjuer to ledere i Snøhetta på høyt ledernivå.

3.2 Intervju

Ettersom vi gikk over fra å være 3 til å bli 2, og vi hadde gjort oss erfaringer mht hvordan intervjuobjektene svarte, valgte vi å gjøre intervjuene kortere. De tre første intervjuene vi gjennomførte, var på ca 1 time. Vi reviderte spørsmålsarket, og holdt fast ved spørsmålene som var mest essensielle i forhold til problemstillingen vår. Målet vårt ble nå at intervjuene skulle vare i 30-45 minutter. Dette viste seg å være urealistisk i møte med svært kompetente ledere som var mer enn villig til å dele sine erfaringer som ledere med oss.

Vi brukte 4 dager sammen på Campus Drammen da vi ut fra problemstillingen og forskningsspørsmålene fant litteratur vi ønsket å belyse. Noe litteratur fant vi frem til ved å se på tidligere oppgaver vi har skrevet om organisasjonsledelse, strategi, innovasjon, positivt lederskap, endring og dialog. Bøker og artikler vi tidligere har hatt god nytte av, og som kunne belyse problemstillingen, tok vi med oss inn denne oppgaven. Vi fant også frem til ny litteratur vi ønsket å sette oss inn i for å få nye vinklinger.

Vi fordelte forskningsspørsmålene mellom oss, slik at vi foreløpig fordypet oss i et forskningsspørsmål hver. Vi arbeidet hver for oss, og vi møttes ofte for å diskutere det vi hadde funnet. Både forskningsspørsmålene sin utforming, valg av litteratur og intervju-spørsmål ble eltet og endevendt, slik at vi den siste dagen satt igjen med en godt gjennomarbeidet intervjuguide som vi alle tre kjente det var godt å gå videre med. Den ble også godt mottatt av veileder.

I løpet av disse dagene ble vi enige om hvem av oss tre som skulle utføre intervjuene. I hver intervjusituasjon vil en av oss intervjuer og en annen sørge for å ta notater. Mot slutten av intervjuet kan den som tar notater komme med oppfølgingsspørsmål.

I vår vandring på høyskolen i Drammen kom vi over ei bok som heter "Idea Work"¹¹⁹, som handler om profesjonell kreativitet, og beskriver idearbeid som en kollektiv praksis som kan finnes i mange organisasjoner. Snøhetta er en de deltakende bedriftene i forskningsprosjektet. Vi ble veldig begeistret over boka, og følte oss håpefulle og enda mer nysgjerrige på hva og hvordan de får til idearbeid i Snøhetta.

¹¹⁹ A Carlsen, S Clegg, R Gjersvik (2012) Idea Works 1.utgave, 3 rettet opplag 2014.

Bruk av metoden Grounded Theory innebærer at både litteraturinnsamling, bearbeiding av litteratur og bearbeiding av intervju og analyse kan foregå parallelt. Dette gir en åpen prosess, og kan gjøre det ønskelig å ha oppfølgingsintervju, eller komme med nye spørsmål eller videre oppfølgingsspørsmål en tid etter intervjuet.

Etter hvert intervju hadde vi en lang samtale hvor vi muntlig analyserte det intervjuet vi nettopp hadde gjennomført. Vi reflekterte over hva vi hadde funnet ut og vi sammenlignet svarene med tidligere informanters svar i forhold til hva som var nytt, hva som samstemte med tidligere svar og om intervjuet ga grunnlag for nye spørsmål eller ny litteratur.

I forkant av hvert intervju informerte vi om at masteroppgaven er rapportert inn til NSD, Norsk senter for forskningsdata, for å ivareta personvernet. Vi informerte videre om at det er Nord Universitet som er ansvarlig institusjon, prosjektets formål, at opplysningene behandles konfidensielt og at det er vi bare vi som har tilgang til materialet, at det er frivillig å delta og at man kan trekke seg når som helst uten begrunnelse, at prosjektet er tenkt avsluttet den 19. mai 2017 og at all data vil anonymiseres ved prosjektslutt, samt kontaktopplysninger til oss masterstudenter.

Videre minner vi om at informantene har taushetsplikt over sine ansatte, og at de ikke kan gi oss opplysninger som kan identifisere enkeltpersoner direkte eller indirekte, med mindre det er innhentet samtykke.

Etter den formelle introduksjonen startet vi med å fortelle hva vi mener med “kreative energifelt”, her ble vi utfordret til å finne et bedre ord som kunne beskrive emnet, og vi kom til at “grensesprengende idèarbeid” kunne være en mulig enklere beskrivelse av emnet. Det var noen som hadde behov for at vi forklarte hva vi mente med kunnskapsarbeidere.

Informantene hadde lett for å prate, og vi klarte å skape en god ramme rundt intervjuene som foregikk nærmest som en samtale mellom oss. Lederne var raus og delte av sine mange års erfaringer med oss.

3.3 Gjennomføring av dataanalysen

Intervjuene ble nøye transkribert og lagt inn i et analyseprogram som heter NVIVO. Vi katalogiserer funn ut i fra hvilket forskningsspørsmål de hørte til.

Transkripsjonen gikk greit, men tok lang tid. Vi brukte endel tid på å bli kjent med et analyseprogram som heter: “Nvivo”, her tilegnet vi oss mye digital kunnskap. I Nvivo har vi lagt inn alle intervjuene, organisert relevante svar i forhold til forskningsspørsmålene. Dette skal hjelpe oss til å se på funn og sette de opp mot hverandre i analysedelen.

3.3.1 Refleksjon over egen forskning

Målinger og intervju vil alltid innebære en mulighet for feil. Vi spør oss om det kan ha blitt en systematisk feil ved at ordet “kreative energifelt” var nytt for flere av intervjuobjektene, og at det dermed kunne misforstås hva vi spurte etter. Vi vurderer likevel de svarene som er gitt til å ha validitet, at det er svart på det spørsmålene omhandlet.

Vårt mål med intervjuene var kun å få informasjon som vi kunne bearbeide i form av data. Informasjonen ville være i form av svar fra informantene, og i form av synsinntrykk, opplevelser og forklaringer i og med at vi også fikk omvisning på noen av stedene.

Vi ser at kommunikasjonen med informantene også har påvirket noen av dem til en viss grad, vi ser at vi som forskere kan ha påvirket lederne vi intervjuet. To av intervjuobjektene fremhevet at de hadde tenkt igjennom noen aspekter ved det å være leder i forkant av intervjuene, og at de hadde oppfrisket teorier om emnet ledelse før vi kom.

For å skape kontakt og å gjøre intervjuobjektene trygge ga vi mye ros og underbygget de svarene de ga med positiv tilbakemelding. Dette kan også ha påvirket lederne i deres videre arbeid.

Flere av informantene ga uttrykk for at begrepet “kreative energifelt” var nytt for dem. Vi forklarte begrepet før vi stilte spørsmål, men vi ser i ettertid at det ikke er sikkert forklaringen gjorde at begrepet ble tilstrekkelig tydelig. Uklarheter kan ha påvirket svarene de ga, og samtidig ser vi at noen av dem kan ha lært et nytt begrep, noe som igjen kan påvirke deres videre ledelse.

3.3.2 Ethiske problemstillinger

Vi har tenkt igjennom grunnleggende etiske problemstillinger rundt vår forskning i forhold til NESHS etiske retningslinjer.¹²⁰ De kan sammenfattes i følgende tre hensyn en forsker skal ta: Informantens rett til selvbestemmelse og autonomi, forskerens plikt til å respektere informantens privatliv og forskerens ansvar for å unngå skade. Vi har funnet at vår forskning er i samsvar med retningslinjene. Vi har ivaretatt taushetsplikt og anonymitet etter beste evne.

¹²⁰ Johannessen A, Kristoffersen L, Tufte PA (2004) *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. 3. utgave. Abstract forlag s 95-96.

Forskningsprosjektet er meldt inn til Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS (NSD) i tråd med gjeldende regelverk.

Vi sendte e-post til informantene i forkant av intervjuene, hvor vi informerte om dette, og alle informantene har samtykket til å delta i undersøkelsen.

4. Kapittel Beskrivelse av funn

Når vi bruker benevnelsen funn mener vi både det som er sagt i intervju, det vi har oppfattet i når vi har vært på omvisning i virksomheten, har lest ut av organisasjonskart, lest i strategi- og handlingsplaner, lest på nettsider og erfaringsbasert kunnskap om bedriftene som vi har fra tidligere. Dette på bakgrunn av at vi benytter metoden Grounded Theory.

4.1 F1 Hva kjennetegner innovative ledere i kunnskapsbedrifter?

4.1.1 Innovasjon

Det ligger i virksomhet As overordnede planer at de hele tiden skal skape noe nytt. Det ligger i programrådets funksjon at det skal legge fram nye planer, og bidra til nyskaping. I realiteten går programrådets planer videre til kultureddaktøren som tar den endelige avgjørelsen på hva som skal produseres.

Virksomhet A er en avdeling i en større virksomhet, og denne har en egen avdeling for utvikling. Det er her det forventes at nyskapende ideer dukker opp, og denne avdelingen som har ressurser til å utvikle forslag til nyskapende produksjoner.

Leder B1 er opptatt av at det er han som er den kreative, han som får idéene, og idéene tar han med videre til lederteamet, som vi i denne sammenheng velger å kalle programråd. Mens leder B2 sier det strategiske arbeidet for hennes avdeling gjøres av henne selv og hennes overordnede leder i samarbeid.

I virksomhet C foregår idèarbeidet i programrådet. Leder C2 sier at orkesteret må spille det operasjefen vil ha, de har ikke et eget idèarbeid. Han ser på sin egen rolle som en støttefunksjon til operasjefen og ballettsjefen. Slik han ser det er det innovativt når de spiller nye, moderne verk, og grensesprengende når de har forestilling med nyskapende koreografi.

Leder C1 er øverste leder og dermed den kunstneriske lederen, og han ser det slik at han dermed er nødt til å utvikle seg. "Å tenke kreativt og nyskapende tar tid og krever mye ro." Leder C2 hevder selve formålet og ledetråden i virksomheten er å tenke nytt. Å stake ut en kunstnerisk kurs er det viktigste, og slik han ser det, skjer det best i et hierarkisk system.

Ut fra vår erfaringsbaserte kunnskap vet vi at i de fleste programråd også er 1-3 kunnskapsarbeidere, i og med at organisasjonens vedtekter og særavtaler krever medbestemmelse, og dermed en representasjon.

Å få grensesprengende idèer er en holdning til en oppgave mer enn et objekt eller en form, sier leder D2 i virksomhet D. Kunnskapsarbeiderne utfordret til å tenke nytt hele tiden og å unngå å bruke samme løsninger flere ganger. Det er kultur for å ha lave skuldre for å fremme nye idèer, hevder hun. Kunnskapsarbeiderne er organisert slik at idèer skal få størst mulighet til utvikling, samt at kunnskapsarbeiderne skal få mer kunnskap av å sitte ved siden av kollegaer med ulik kompetansebakgrunn, fordi det er noe ledelsen forventer er lønnsomt på lang sikt.

Vi ser et mønster i at alle bedriftene er bevisst sitt behov for å være nytenkende, og det er en del av organisasjonsstrukturen. I A, B og C forventer de at lederne skal komme med nyskapende idèer, i virksomhet D er det forventet at kunnskapsarbeiderne skal komme med nyskapende idèer.

4.1.2 Ledelse

Vi har stilt spørsmål til lederne hva de anser som sin beste egenskap som leder, og vi har også - i intervjuene - sett at de har egenskaper vi ønsker å trekke frem. Vi spør oss hvilke egenskaper det er viktig for en leder å ha.

Leder A1 er opptatt av å ha direkte kontakt med medarbeidere og mellomledere. Han er opptatt av å være en god leder, men ønsker ikke å ta lederutdanning. Leder A1 er opptatt av å kommunisere noe positivt ut av alt som kan være en utfordring, og å finne muligheter for virksomheten. Å kunne prate er den egenskapen han mener er viktigst for en leder å ha.

Leder A2 sier hans viktigste egenskap er å ha en åpen kontordør, og at alle kan komme inn når som helst og drøfte ideer de har. Han tar avgjørelser fortløpende mht hva det er som kan gå videre til programrådet.

Leder B1 sier om seg selv at han er opptatt av å ha det hele og fulle ansvar og av å være perfektjonist. Han krever 100% av seg selv, og han sier at han også krever 100% av sine ansatte. Han sier også om seg selv at han er ekstremt ekstrovert. Hans viktigste egenskap mener han selv, er at han er en god igangsetter, og at han ikke gir opp når han får en god idé.

Leder B2 er opptatt av å bygge et godt arbeidsmiljø, skape trygghet på arbeidsplassen, slik at medarbeiderne lettere kan komme med ideer. Hun er opptatt av å kommunisere tydelig og av å bruke dialogiske samtaler med sine medarbeidere.

Leder B2 sier hennes styrke er å se det hele bildet, alt henger sammen med alt og ting. "Og så lenge jeg får holde fast på helhetsbildet så og klarer å se hele organisasjonen og hele veien og hvor jeg skal, og da gjør jeg en god jobb." Hun er opptatt av å innrømme feil, være ærlig og ta ansvar.

Leder C1 er opptatt av å være visjonær, å komme med de idéene og impulsene som gjør at man går i riktig retning.

Leder C1 sier om seg selv at han er opptatt av å inspirere og setter det faglige i høysetet, han er en tydelig leder som tar risiko samtidig som han gir mye spillerom. Han sier også at konsekvensene av hans lederstil med å gi mye spillerom og støtte de kreative prosessene, også er å åpne opp for konflikter, fordi det skjer aldri friksjonsfritt.

Leder C2 sier han ikke liker kontrollerende ledere selv, og misliker seg selv hvis han nærmer meg å være en slik leder. Han skal ikke ha en personlig prestisje i det. Det er mye viktigere at virksomheten får en god prosess, og ikke minst et godt resultat.

Leder C2 sier selv at han er bevisst på at han har to ører og en munn, og at han er blitt bedre på å lytte med årene. Han jobber med seg selv på dette punktet.

Han poengterer at kunnskapsarbeiderne er førstelinjen. Han oppsøker kunnskapsarbeiderne der de er før produksjoner, og under øvelser, og er bevisst på å være tilgjengelig, og på å vise at han ser dem.

Leder D1 er svært opptatt av relasjonsledelse og at hennes arbeid skal være basert på tillit og respekt for den andre. Hun gjør det ved å prate med folk og være til stede, være til stede i samtaler hun har, være imøtekommende, gi tilbakemeldinger. Hun sier hun er svært tydelig når det er nødvendig.

Leder D2 sier at å ha god oversikt over organisasjonen og å kunne kommunisere tydelig er hennes viktigste egenskaper som leder.

Som et mønster ser vi at egenskaper som går igjen er evnen til å ta tid til samtale, kommunisere tydelig, lytte, inspirere, ha en åpen dør, ha oversikt over virksomheten for å danne seg et helhetsbilde som de kommuniserer til kunnskapsarbeiderne. Lederne verdsetter

verbal, åpen kommunikasjon, og å ha oversikt over organisasjonen. Både leder D1 og D2 bruker relasjonsledelse bevisst, mens vi ser tydelige spor av relasjonsledelse hos leder B2 og C2.

Vi spurte intervjuobjektene hvilken lederutdanning de har i bagasjen.

Leder A1 svarte at han ikke ser lederutdanning som hensiktsmessig. “For å søke et svar, må du ha et spørsmål,” sier han. Heller ikke leder A2 har lederutdanning, han har arbeidet seg opp innad i virksomheten.

Leder B1 har gått kurs hos Nordnorsk lederutvikling, hovedprogrammet. Hans viktigste utbytte av dette er de tester som han har tatt, slik at han er blitt bedre kjent med seg selv som leder.

Leder B2 er siviløkonom, og hun har mentor gjennom ECONA, noe hun har godt utbytte av. Hun har også gjennomgått lederutdanning gjennom tilhørighet i et politisk parti.

Leder C2 har gjennomgått lederkurs gjennom Olympiatoppen.

Leder D1 har master i ledelse og organisasjonspsykologi.

Vi ser et mønster i at de fleste ikke nevner lederutdanning, men har jobbet seg opp som kunnskapsarbeidere innen fagområdet, bortsett fra B2 og D1.

Leder A1 spøker med at Napoleon bør være et forbilde for alle ledere, men trekker i tvil om han selv egentlig har noen forbilder.

Leder B1 har som forbilde en direktør som også er hans mentor. Han opplever ham som rund i kantene, og likevel beslutningsdyktig, og han har klart å gjennomføre store endringer som leder, noe B1 verdsetter. De er ikke del av et mentorprogram, men B1 utfordret direktøren og han takket ja.

Leder C1 sier i intervjuet at hans sterkeste inspirasjon har vært en tidligere leder ved Wales National Opera og en stor internasjonal festival i mange år. En årsak til at han har vært til inspirasjon, er hans evne til å støtte kunstneren i den kreative skapelsesprosessen.

Leder C2 kom i kontakt med Marit Breivik på Olympiatoppen og er opptatt av at hun har lyktes, og av hennes teorier om at den enkeltes prestasjonen i laget blir større enn enkeltprestasjonen, hennes utlegning av det engelske ordet Team; “Together Everybody

Achieve More”,¹²¹ både hva det har krevet av den enkelte, men også hva det har forløst av spillelede og opplevelser for den enkelte, men også for laget som helhet. Hun er en av hans “heltinner” når det gjelder å forløse spillernes potensial når det gjelder å virke sammen for et høyere mål.

C2 nevner også at han blir inspirert av psykiatrikeren Finn Skårderud. “Det viktigste jeg har lært av Finn Skårderud er mentalisering. Det å se meg selv utenfra og medarbeideren innenfra. Sette meg inn i medarbeiderens situasjon. Enten det er at man sover dårlig fortiden, fordi man har et lite barn som vekker deg. Eller at det er andre grunner som gjør at du har det helt topp. Det handler om empati. Og innlevelse. Være interessert og nysgjerrig på andre mennesker. Relasjoner og kommunikasjon altså som er viktig i disse fagene. Finn Skårderud, han kan noe om det.”

Leder D1 nevner virksomhetens eier og gründer. Hun opplever at han lever og ånder for det han tror på, og at han på en fantastisk måte klarer å få det ut til alle de som er ansatt, hun nevner hans formidlingsevne og han måte å forankre budskapet på.

Hun sier at også Yvonne Fosser og Anita Krohn Traaseth i Innovasjon Norge er til inspirasjon for henne.

Også leder D2 sier virksomhetens gründer er til stor inspirasjon. “Han er dyktig i å løfte problemstillinger, sette ting på hodet og diskutere, få deg til å tenke. Han kan si og ting som er radikalt i forhold til der du er og kanskje ting som er umulig å gjøre, men det er for å få deg til å sette i gang tanker hos deg selv,” sier D2.

Leder D2 nevner også en kollega i samme virksomhet som er hennes mentor. Hun er et forbilde pga måten hun driver sine prosjekter frem, er inkluderende, jobber godt sosialt i team, og er dyktig og har stort overskudd, og har generøsitet i forhold til de hun jobber sammen med.

Vi ser et mønster i at de fleste lederne har forbilder som underbygger lederegenskaper de anser som viktige. Unntak er leder A1, som ikke har konkrete forbilder, men lar seg inspirere av mange.

Fragmentert ledelse

Vi spør oss; Hva gjør ledere egentlig? Har de tid til å lede og til idèarbeid og planlegging?

¹²¹ Neck P, Manz C C (1999) Mastering Self-Leadership - Empowering yourself for personal excellence, 6.utgave, Pearson Education, Inc, USA s 90

Leder A1 referer til en undersøkelse han hadde lest hvor det viser seg at ledere bruker en stor del av arbeidsdagen til å snakke, enten med medarbeidere, mellomledere, sideordnede eller overordnede ledere. Ifølge undersøkelsen går dette på bekostning av “å gjøre et stkke arbeid”, som leder A1 forklarer som å sitte med PC-en eller gå i møter.

Leder B2 beskriver at hun ofte ikke er på kontoret, for hun har - som hun sier - “tusent ting”, og at det til å begynne med var “det komplette kaos” når hun var borte. Hun beskriver det som en stor lettelse når de endelig tegnet organisasjonsmodellen, slik at medarbeiderne visste hvem som var deres nærmeste overordnede og hvem som ledet virksomheten når hun var fraværende.

Leder C1 forklarer at hans oppgave som sjef er tredelt. For det første skal han være den nyskapende visjonære lederen som skal stoke ut veien for hvordan kunstformen skal utvikle seg. Komme med de idéene og impulsene som gjør at man går i riktig retning. Det er den tradisjonelle kunstinstitusjonslederen. Han nevner at ledere ved kunstinstitusjoner tidligere ble plukket ut på bakgrunn av at de var den ”Skarpeste kniven i skuffen”, den de andre hadde mest tiltro til, den som hadde høyest kunnskapsnivå og som var en original tenker, men at dette har endret seg. Årsaken til at det er endret er at de andre funksjonene en leder har er blitt mer altomfattende. For det andre, påpeker leder C1, skal lederen være den motiverende lederen, teamlederen, coachen, det å motivere medarbeidere det å være profesjonell leder, til å skape systemer, gi medarbeiderne muligheter for egenutvikling, kompetanseheving, trivsel og så videre, det er jo et eget fag, sier C1, og han hevder at hvis man tar den delen av lederjobben i sin helhet blir man personalsjef på heltid og mister muligheten til å utøve de andre oppgavene en leder har. Han har derfor bygd opp et godt system rundt seg til å ta vare på de oppgavene. For det tredje, sier C1, skal lederen være kommunikator, PR- sjef både internt og eksternt. og klare å klare å selge budskapet.

Leder C1 rydder altså bort mest mulig av de administrative oppgavene for å ha rom for å få de kreative idéene og å kunne arbeide med de lange linjene.

Leder C2 sier det er mye daglige rutiner med oppfølging av medarbeidere og grupper, planlegging, økonomioppfølging som spiser opp mesteparten av arbeidstiden hans. Det er lite tid til idèarbeid og planleggingsarbeid. Idèarbeid, hevder han, krever en annen tankeprosess, en annen ro, enn det han får i sitt daglige arbeid.

Leder D1 beskriver en hverdag med mye å ha oversikt over, noen prosjekter er hun involvert i og andre administrerer hun, en del av arbeidet gjør hun rundt om i virksomheten, en del foregår på hennes kontor.

Også leder D2 beskriver en hverdag med et stort antall prosjekter som går parallelt. Hun vektlegger å ha en tydelighet i kommunikasjonen til de hun leder. Hun forklarer at hun må vise en stor grad av fleksibilitet, hun må hele tiden være ”hands on”. Hun opplever at hver dag går med til å snakke med folk, for å få vite hva som skjer i prosjektene, det skjer noe hele tiden, det blir forskyvninger, utsettelse, nye momenter kommer inn, som spiller inn i den rollen, slik at det bildet hun formidler videre til kunnskapsarbeiderne alltid er ferskvare, det er hun som må ha oversikten når endringer skjer raskt.

Det mønsteret vi ser er med andre ord at alle lederne har en fragmentert arbeidshverdag, noe som gir lite rom for idèarbeid. Også leder D1 og D2 har fragmenterte arbeidshverdager, men dette ser ikke ut til å være til hinder for virksomhetens idèarbeid. Leder D1 og D2 legger til rette for kunnskapsarbeidernes idèarbeid, og har det som sin primære arbeidsoppgave. Leder C1 er i denne sammenheng et unntak fra mønsteret, i og med at han utdyper sin beviste delegering av daglige lederoppgaver. Målet med dette er å rydde rom for idèarbeid og planlegging.

Mål og visjon

Leder A2 hevder det i virksomhet A er et grunnleggende mål for virksomheten å produsere for å være interessant for publikum. Idèarbeid knyttes opp mot publikumsinteresse og må være en redaksjonell nyhet, ellers er den ikke interessant. Det avgjørende målet er alltid å få et økt publikum, alt annet er underordnet. Leder A2 sier også virksomhet 2 har en visjon om å gjøre idèarbeid for å oppnå gunst hos publikum, være attraktiv. Mål og visjoner for virksomheten er politisk forankret.

Leder B2 sier at de er opptatt av samfunnsutvikling, formidling, det å være en møteplass, mangfold, kultur, virksomhetens indre liv og det å trives på jobb.

Leder C1 sier mål og visjoner for virksomheten er politisk forankret. C1 forteller at han opplever at andre oppgaver enn de rent kunstneriske er blitt viktige, og at det er lav kunstnerisk kompetanse i ledelsen. Dette mener han er utfordrende, ettersom det er ledelsen som skal vise den kunstneriske kursen. C1 sier også at mangelfull kompetanse i ledelsen, kan gå ut over kvaliteten, når målsetningene er lønnsomhet og effektivitet.

Leder C2 fremhever at enhver forestilling enten har som mål å berøre med dypt menneskelige følelser eller kun å underholde. Publikum og kunnskapsarbeiderne har det til felles at de ønsker et godt variert program, og det ligger også i bedriftens målsetning.

Leder C2 sier virksomhet C har i sin visjon at de skal ha verdibasert ledelse, etter verdiordene Profesjonell, Uredd, Sjenerøs (PUS). De skal gjøre livet større, og de skal nå hele landet. Leder C2 sier at det viktigste for bedriften er først og fremst et godt sammensatt program, dernest publikum og hensyn til utøverne.

Leder C2 sier virksomhet C er opptatt av å skape magiske produksjoner.

Ifølge leder D1 og D2 har virksomhet D idèarbeid som mål og visjon, og dette er forankret helt opp på øverste ledernivå i organisasjonen. Det er selve kjernen i virksomheten. Leder D2 fremhever at kunnskapsarbeiderne skal arbeide multidisiplinært, og etter workshop-basert metode.

Vi ser det er et mønster at virksomhet A, B og C har publikumoppslutning som mål, mens Ds mål først og fremst er å skape nye idèer.

4.2 F2 Hvordan utføres ledelse for å nyttiggjøre seg kunnskapsarbeiderens ressurser?

Vi ser på om lederne er opptatt av å fremme kunnskapsarbeiderne i det daglige arbeidet.

Ifølge leder A1 har kunnskapsarbeideren muligheter til å komme med forslag til idèer, virksomhet A har en liberal permisjonspolitikk, og kunnskapsarbeiderne får permisjoner for å søke utfordringer utenfor bedriften.

A1 sier at kunnskapsarbeiderne har høye mål og ambisjoner for seg selv. Noen ganger så høye mål og ambisjoner, at de velger å søke utfordringer andre steder. Enkelte søker permisjoner i "stille" perioder og andre sier opp for å søke utfordring andre steder.

Han fremhever også at medarbeiderne jobber med sosiale medier og kommer med programideer og har en mer aktiv holdning enn tidligere.

Slik leder A1 ser det er den direkte kontakten med kunnskapsarbeiderne, både gjennom medarbeidersamtaler og den daglige kontakten med dem det viktigste han gjør.

Også leder A2 ser på kontakten med medarbeiderne som viktig, og han poengterer energien som oppstår under samtaler med dem i kantina, hvor de fritt kommer med nye idèer de ønsker at han tar tak i.

Leder B1 påpeker viktigheten av å gi positive tilbakemeldinger til de ansatte, som en fysisk tommel opp, eller en SMS med “godt jobbet i kveld!” Han sier også at han utover dette prøver å la være å legge seg borti kunnskapsarbeiderne utfører arbeidet sitt, i og med at de er en stolt yrkesgruppe.

Leder C1 forklarer at kunnskapsarbeiderne i virksomhet C ikke er med på å utvikle idèer, det foregår primært hos de øverste kunstneriske lederne. I en slik stor hierarkisk organisasjon er det mest hensiktsmessig slik, slik han ser det. Det å ha flat struktur passer bedre i “frie grupper”, der de klarer å bli enige om en retning, visjoner og mål. Det er veldig mange forskjellige yrkesgrupper i bedriften, som trengs for å skape magiske produksjoner av slik høy kunstnerisk kvalitet som leder C1 er opptatt av at de leverer.

Leder C1 er bekymret over at mange kunstnere opplever det som tungt og vanskelig å jobbe innenfor institusjoner hvor man blir spist opp av inntjening og krav om effektivitet. Det oppleves som kunstfiendtlig.

Leder C2 er opptatt av å tilrettelegge for at de ansatte, slik at de kan utføre arbeidet på best mulig måte. Han påpeker også viktigheten av å støtte kunnskapsarbeiderne karrieremessig ved å gi permisjoner, når han sier: “Det kan være at en musiker kommer og sier “Jeg har et spennende prosjekt, men da kan jeg faktisk ikke spill alle Carmen-operaene, kan jeg få fri til å gjøre det og det.” Og så forstår man det at det å få en permisjon i et operaorkester, betyr at man får ny inspirasjon, ny arbeids- og spilleglede, faktisk. Kommer tilbake med ny inspirasjon, for seg selv og for gruppa si, og at dette smitter over.”

Leder C2 er også opptatt av ikke å ikke være for kontrollerende.

Han snakker om at det er viktig både å vite hvordan den enkelte musiker trives, ved det å spille i orkester, det å sitte i gruppe, og hvilke ambisjoner han eller hun har, om hun eller han har funnet drømmejobben. De jobber mye kvelder, det er mange forestillinger, og det er mye helger, så jeg vet jo at for noen, særlig for småbarnsforeldre, så kan det være utfordrende.

Leder C2 påpeker at nyrekrutteringer til kunnskapsstillinger er blitt mer internasjonalt enn tidligere, og at det dermed kommer søkere fra mange nasjoner. Arbeidskolleget i virksomhet C er svært internasjonalt med mange nasjoner representert, også flere langt utenfor Europa.

Han forklarer også at kunnskapsarbeiderne har spesialkompetanse, og når nåløyet er så trangt for å få en fast stilling, fører dette til at mange blir stabile i sine stillinger i svært mange år.

Leder C2 sier at de viktigste for lederne er at de ansatte får utvikle seg.

Leder D1 hevder virksomhet D ikke ville overlevd dersom de ikke hadde kunnet vært kritiske og gitt hverandre konstruktive tilbakemeldinger, og at det er en del av virksomhetens metodikk. Hun beskriver at alle skal kunne komme med sine idèer og innspill, og at måten de setter sammen team, er i forhold til det at man skal være ulik og ha ulik kompetansebakgrunn. Hun påpeker viktigheten av at man skal verdsette alle idèer, og at man på den måten får ta det beste av alle de beste idéene, og jobbe videre med det. Det er et prinsipp i virksomhet D, at man skal tør å dele, og at kunnskapsarbeiderne ikke skal være redd for å ikke sitte igjen med den idéen man trekker videre. Uten prosessen så finner man heller ikke den beste idéen.

Leder D1 forklarer at virksomhet D ikke er et selskap som ansetter folk som vil være en spydspiss, som ønsker å stå på et podiet og ta æren for noe. I virksomheten er det bevisstheten av det kollektive som er det essensielle. Hun beskriver dette som selve grunnfjellet i virksomheten.

Leder D2 beskriver en stor grad av trivsel på jobb. Ifølge henne er arbeidsmiljøet er svært godt, så godt at nesten ingen slutter. Kunnskapsarbeiderne identifiserer seg veldig med virksomhet D, og hun sier virksomheten har veldig bra fester hvor alle er involvert. Det er stort fokus på teamarbeid, alle deltar på lik linje, både eldre og yngre arbeidstakere. Hvis det oppstår feil er det et felles ansvar og ingen enkeltpersoner blir stilt personlig til ansvar.

Ifølge leder D2 er virksomhet Ds kunnskapsarbeidere de beste innenfor sitt fagfelt.

Virksomhet D har stor søknad fra både inn og utland, og arbeider i et internasjonalt arbeidsklima. Kunnskapsarbeiderne har stor tillit og arbeider selvstendig uten styring og kontroll. Hun sier virksomhet Ds ledere er klar over at kunnskapsarbeiderne er selve kjernevirksomheten deres.

Leder D2 sier de som ansettes i virksomhet D er svært motiverte, har høye ambisjoner i forhold arbeidet og det nivået på det som leveres er høyt. Kunnskapsarbeiderne jobber ofte mot deadlines, og det hender tidsfristene er knappe, og at man har arbeidsperioder da man arbeider natt og dag.

Leder D2 påpeker at søknaden til stillinger og staben er svært internasjonal. Hun beskriver kunnskapsarbeiderne som virksomhetens viktigste ressurs.

Vi ser et mønster i at A, B og C tilrettelegger for kurs og permisjoner, slik at de kan komme tilbake til virksomheten med nye impulser og ny inspirasjon. Leder A2 nevner praten i kantina som om det er en del av idé arbeidet. Virksomhet A, B, og C har til felles at kunnskapsarbeiderne til en viss grad behandles som stab. Virksomhet D skiller seg ut ved at de ser på de ansatte som virksomhetens viktigste ressurs og legger fysisk og metodisk til rette for det. Dette sier de at de gjør best ved å sette sammen folk med ulik kompetanse, de mener at dette utvikler kunnskapsarbeiderne, og vil være gunstig for virksomheten på lang sikt.

Alle virksomhetene rekrutterer kunnskapsarbeidere internasjonalt, med unntak av virksomhet B.

Hva kan være til hinder for kunnskapsarbeiderne?

Leder A1 problematiserer at man i programråd på den ene siden vektlegger kreativitet og nytenkning, og på den andre siden er sier at man skal produsere det man skal, ikke det man kan. I det siste ligger det at man har klare føringer på at det publikum vil ha skal veie tyngst, og ikke nødvendigvis det kunnskapsarbeiderne er best på og helst ønsker å levere.

Leder C2 forteller at han har personalansvar for 101 kunnskapsarbeidere.

Slik leder C2 ser det er det på den ene siden lov til å gjøre feil, men på den annen siden er det også tendenser til fryktkultur, fordi folk er redde for å gjøre feil. Han opplever virksomheten som hierarkisk.

Leder D2 sier det største hinder for kunnskapsarbeiderne i deres daglige arbeid er de rammebetingelsene prosjektene er pålagt, og hun henviser til økonomiske rammer og tidsfrister.

Leder D1 sier det samme som D2 angående tidsfrister og økonomiske rammer, og hun utdyper at det er en en balansegang mellom nye idèer og nye prosjekter. Hvis ikke kan den drepe litt av den kreative utfoldelsen og rommet, sier hun. Hun ser det som genuint dersom de lykkes med dette.

På spørsmål fra oss om det legges fysisk til rette for at kunnskapsarbeiderne kan møtes utenom avtalt møtetid for å snakke om idèer de har, eller om en faglig utfordring, svarer leder A2 at det er mye kreativ energi i kantina i lunsjen, og at det ofte hender medarbeiderne tar kontakt med han der for å komme med nye ideer de har fått. Han sier også at samlokalisering med hensyn til at ledernes kontorer, orkesterets øvingsrom og studio er positivt, uten at han konkret nevner hvordan dette påvirker idèarbeidet.

Leder B2 sier at hun i medarbeidernes felles planleggingstid legger frem de strategiske planene hun og hennes nærmeste overordnede har lagt, og at medarbeiderne får komme med innspill etter dialogiske prinsipper.

Leder C2 beskriver tendenser til en fryktkultur hvor det er liten åpning for at kunnskapsarbeiderne kan fremme nye idèer.

Virksomhet D legger godt til rette for at ansatte på ulike prosjekt og i ulike yrkesgrupper sitter side ved side. Alle sitter sammen i et stort åpent kontorlandskap, og her sitter de side om side uavhengig hvilken funksjon og rolle de har i organisasjonen. I tillegg er kontorlandskapet åpent, med loungen og kjøkken, slik at man kan ta en kopp kaffe, gå gjennom et prosjekt sammen eller dele et måltid.

Vi ser et mønster i at det kun er virksomhet D som bevisst legger fysisk til rette for at kunnskapsarbeiderne skal kunne utvikle nye ideer.

4.3 F3 Hvordan tilrettelegger lederen for nyskapende ideer i organisasjonen?

Leder A1 beskriver prosessen nye idèer har i programrådet, og at det ikke forventes at det skal komme nye idèer fra kunnskapsarbeiderne. Grunntanken som styrer utvelgelsen av idèer ledelsen velger å gå videre med, er hva det forventes at publikum ønsker, ikke hva som er kunstnerisk interessant. Leder A1 sier at hvis folk kommer med gode idèer på rekke og rad, og de aldri blir gjennomført, så mister de etterhvert interessen.

Et annet hinder leder A1 nevner, er at programrådet i stor grad består av mennesker med samme utdanningsmessige og sosiale bakgrunn, noe han kaller et ekkokammer. Et hinder er også at det er en egen utviklingsavdeling i moderorganisasjonen, og at forventningene til at det skal komme grensesprengende idèer i programrådet dermed minsker, man kan lene seg litt tilbake. Han nevner også at det å være en del av et stort apparat fører til treghet mht å få gjennomslag for nye tanker.

Leder A1 og A2 sier det i virksomhet A er svært få konflikter, og at kunnskapsarbeiderne forholder seg til et hierarkisk system, der de er inneforstått med hvem det er som tar avgjørelsene. Også i virksomhet B nedtones konflikter i intervjuene.

Leder B 1 nevner at han har en tendens til å være kontrollerende, og til ikke å delegere. Han påpeker at det er han som har alle nyskapende idèer, og at han heller ikke forventer idèer fra andre.

Leder B2 beskriver en adferd blant en del av de ansatte som gjør at rommet for å komme med nye idèer skrenkes inn.

Leder C1 snakker blant annet om at det kan være nødvendig å være hjemme, slå av alle inntrykk, og ta tid til å sitte og se i vegg. Han påpeker at det er en stor og på en del måter tungrodd organisasjon som ikke er lett å endre raskt, selv om det skulle dukke opp grensesprengende idèer. “Det er en treg materie å flytte på, og hver gang du gjør noe som er nyskapende, så vil du møte motstand. Det er en slags immanent motstand, den vil alltid være i et hus. Så det å få alle medvirkende til å forstå at endring er nødvendig, det er en av de viktigste lederoppgavene.”

Leder C1 nevner også samfunnsoppdraget som et hinder for å prioritere ren, kunstnerisk nyskapning. Det er lagt politiske føringer for hva virksomhet C skal prioritere, noe som gjør at det kan være krevende å få gjennomført nye, store kunstneriske idèer. Han nevner det som utfordrende med en tung toppledelse med mye politisk erfaring og kompetanse, men som ikke har kunstnerisk kompetanse.

I virksomhet C ser leder C1 det som helt avgjørende med konflikter som en del av det å skape noe nytt. Det er slik at alle stemmer må få komme frem, det er uklokt å legge lokk på kritiske røster. Leder C1 er opptatt av kunnskapsarbeidernes muligheter til fri ytring, for å hindre at det utvikler seg en kultur for å gå i flokk.

Leder C2 sier idèarbeid krever en annen tankeprosess, en annen ro når man skal gjøre idèarbeid. Han påpeker at det ikke er satt av tid, ressurser og økonomi i bedriften til annet idèarbeid enn det som foregår i programrådet.

I virksomhet D jobber de ut fra et syn der de ser på friksjon i idèarbeid som veldig positivt. Slik leder D1 og D2 ser det fører det til at idèer spisses, slik at de beste løsningen blir valgt. Det beskrives en høy terskel for uenigheter. Lederne konfronterer problemene etterhvert som de dukker opp, de utsettes ikke.

Ifølge leder D2, er økonomiske rammer det største hinderet for idèarbeidet i virksomhet D. Hun påpeker balansegangen mellom faggruppene, viktigheten av at de faglig dyktige

kunnskapsarbeiderne får rom og rammer til å drive idèarbeid og å utføre sitt arbeid, og at det er andre faggrupper som ivaretar økonomi, og at balansen mellom faggruppene er genuin.

Vi ser et mønster i at virksomhet D bruker konflikter i idèarbeidet for å spisse idèene, og at dermed bruker konflikter mer bevisst enn hva som er tilfelle i de andre virksomhetene.

Virksomhet A ser at fremtiden blir en utfordring. Organisasjonen har allerede tatt noen valg, slik at produksjonen blir mer effektiv og at kostnadene reduseres, ved at de outsourcer deler av produksjonen og kjøper inn tjenester heller enn å ha egne ansatte i noen deler av produksjonen. De ser at nettproduksjon og sosiale medier er nye utfordringer, men de ser ikke å ha funnet løsningen på dette enda.

I virksomhet B fremhever lederne at de ønsker å levere kvalitet. De har oppnådd sine mål og er tilfreds med det. Hva de skal gjøre i fremtiden er egentlig å fortsette å gjøre det de gjør nå. Fremtidsvisjonen ser lys ut, de vil fortsette å utvikle seg i forhold til sine mål og visjoner.

Også virksomhet C nevner at den kunstneriske kvaliteten i seg selv er et mål for virksomheten. Leder C1 ser at føringer fra politisk hold gjør at virksomheten skal være så mye mer enn det som er kjernevirksomheten, og slik lederen ser det går dette ut over den kunstneriske produksjonen. Leder C2 ser at live-streaming er en kommende mulighet, uten at de har startet å ta dette i bruk.

D har fokus på hvordan de ved hjelp av ny teknologi kan forbedre og forenkle produksjonen for å få ned kostnader, å ta hensyn til miljøet, for å fortsette å være ledende innenfor sitt fag. De legger til rette for tverrfaglige grupper for å finne nye arbeidsformer og nye løsninger for å få frem nye grensesprengende idèer.

Vi ser et mønster i at de fleste virksomhetene nevner betydningen av kostnadssparing.

Virksomhet B, C og D sier det er viktig å opprettholde kvalitet i produksjonen, mens virksomhet A har et sterkt fokus på å beholde publikum. Virksomhet D vil satse på tverrfaglige grupper for å utvikle de beste idèene.

4.4 Oppsummering av funn

I vår undersøkelse ser vi en sammenheng i våre funn som vi skisserer i figur 7. I virksomhet A, B og C ser vi en hierarkisk organisasjonsoppbygging. Nye ideer forventes å komme fra lederne, og det forventes at lederne utarbeider og bearbeider ideene i virksomhetens planarbeid i programråd.

I analysekapitlet vil vi sette dette i sammenheng med teori som omhandler ledelse som en spesialisert rolle og bruk av karismatisk ledelse.

I virksomhet D ser vi en flat organisasjonsstruktur. Nye ideer forventes å komme fra kunnskapsarbeiderne og det legges fysisk til rette for kreative energifelt.

I analysekapitlet vil vi se dette i sammenheng med teorier som omhandler ledelse som en delt prosess som vokser frem i et sosialt system og bruk av teorier fra positiv ledelse.

Figur 7. Oppsummering av funn

Oppsummering av funn	
Flat struktur	Hierarkisk struktur
Ledelse forutsettes å være en delt prosess som vokser frem i et sosialt system Bruk av positiv ledelse	Ledelse forutsettes å være er en spesialisert rolle Karismatisk ledelse
Nye ideer forventes å komme fra kunnskapsarbeiderne Fysisk tilrettelegging for kreative energifelt	Nye ideer forventes å komme fra lederne Idèarbeidet forventes å gjøres i planarbeid i programråd
I stor grad virksomhet D	I stor grad virksomhet A, B, C

5. Kapittel Analyse

5.1 F1 Hva kjennetegner innovative ledere i kunnskapsbedrifter?

5.1.1 Innovasjon

Som nevnt finnes mange definisjoner på innovasjon, og innovasjon knyttes ofte til verdiskapning i kroner og øre. Det er vårt utgangspunkt at alle de fire virksomhetene vi har undersøkt er opptatt av økonomisk overskudd, både for å fortsette videre drift, men også for å ha investeringsmidler, og for noen av dem å kunne ta ut utbytte til eierne, selv om dette ikke var tema i intervjuene.

Dersom vi holder fast ved vår grunnholdning at målet for innovasjon kan være å finne bedre arbeidsmåter for å oppnå bedre resultater for virksomheten, vil alle bedriftene falle innenfor definisjonen. Slik vi ser det vil det å få bedre arbeidsmåter og bedre resultater være virksomhetenes motiv for å søke nye, grensesprengende idèer.

Hva som er bedre resultater vil være ulikt fra virksomhet til virksomhet. For de fire virksomhetene vil bedre resultater kunne være økte seertall, som leder A1 snakker om, ha nye, spennende forestillinger som aldri er gjort i regionen før, som leder B1 brenner for, oppleve økt kunstnerisk frihet som leder C1 er opptatt av, berøre menneskelige følelser dypere og være mer underholdende som leder C2 nevner, få bedre markedsandeler som ligger til grunn for virksomhet Ds arbeid.

Ser vi dette i sammenheng med bedriftenes fremtidsvisjoner, det de ønsker å oppnå på sikt, fant vi motsetninger mellom virksomhet A og C og D. A har et fremtidsperspektiv der de sier at: "Vi må produsere det som publikum vil ha". C har fokus på at det skal produseres magiske forestillinger, og den kunstneriske kvaliteten i seg selv er et mål for virksomheten.

Felles for alle de fire bedriftene, er at de ser behovet for å strekke seg etter nye tekniske muligheter, og de ser de må få ned produksjonskostnadene.

Virksomheten A, B og C ser etter strukturelle løsninger, og det er forventet at ledelsen skal fremme forslag til kostnadsbesparende tiltak. I virksomhet D er det en forventning om at kunnskapsarbeiderne - ut fra et tverrfaglig idèarbeid - skal komme med nye idèer som fører bedriften videre.

D sin fremtidsvisjon er at de må henge med der det skjer, på trender og kunstig intelligens som kan gjøre det slik at de kan jobbe på en mer kostnadseffektiv måte. De er interessert i å lage boliger som er kompakte og miljøvennlige for fremtidens forbrukere.

Vi ser dette i sammenheng med Stogdills beskrivelse av den karismatiske lederen¹²², og ser at leder B1 og C1 ut fra svar de gir i intervjuene passer inn i beskrivelsen karismatisk leder. I den andre enden av skalaen ser vi virksomhet D fokuserer på kollektiv praksis jamfør Carlsen et als teorier.¹²³

5.1.2 Ledelse

I teorikapitlet nevnte vi Yukls beskrivelse av at ledelsesteorier går langs to akser.¹²⁴ Ser vi det å være leder som en designet rolle, jamfør det å være en karismatisk leder med medfødte egenskaper, ser vi funn i leder B1 og C1. De er klare på at det er de som er ledere for virksomheten, uansett hvordan virksomhetens struktur er, uavhengig av hvordan organisasjonskulturen er, de etterspør ikke tillit hos kunnskapsarbeiderne for å være øverste leder, de er opptatt av at alle ideer som skal føre virksomheten videre skal komme fra dem selv. De sier om seg selv at det er deres eget idèarbeid, kreative og kunstneriske evner og formidlingsevne som gjør at de har den lederstillingen de har.

Ser vi det å være leder som en delt påvirkningsprosess som vokser frem i et sosialt system, ser vi dette tydeligst hos leder D1 og D2. De leder tydelig ved å være bevisst på å ha en tydelig kommunikasjon, men et av deres viktigste verktøy er å være midt i virksomheten, bygge relasjoner, lytte aktivt, få overblikk over de ulike prosjektene og lede arbeidet nedenfra ved å løfte kunnskapsarbeiderne.

Som vi skrev i teorikapitlet beskriver Johannesen og Olsen positivt lederskap som ledelse i kunnskapsøkonomien, og relasjonsledelse regnes med her. Både leder D1 og D2 bruker relasjonsledelse bevisst, mens vi ser tydelige spor av relasjonsledelse hos leder B2 og C2 jamfør teorier om positivt lederskap.¹²⁵

Som nevnt stilte vi spørsmål til lederne hva de anser som sin beste egenskap som leder, og vi har også - i intervjuene - sett at de har egenskaper vi ønsker å trekke frem. Egenskaper som går igjen er evnen til å ta tid til samtale, kommunisere tydelig, være lyttende og ha en åpen

¹²² Yukl G. (2013). Leadership in Organizations. Pearson Education Limited. Kap 3 og 8.

¹²³ Carlsen A, S Clegg S, Gjersvik R (2012) Idea Works 1.utgave, 3 rettet opplag 2014, s 5.

¹²⁴ Jacobsen, D.I. og Thorsvik, J. (2013) Hvordan organisasjoner fungerer. Fagbokforlaget, s 447.

¹²⁵ Johannessen, JA og Olsen, B (2013) Positivt lederskap – jakten på de positive kreftene. Fagbokforlaget s 107.

dør. Flere av lederne nevner også viktigheten av å ha oversikt over virksomheten og å kunne danne seg et helhetsbilde, som de igjen kommuniserer ut til kunnskapsarbeiderne.

Vi spør oss om forbildene lederne nevner i intervjuene i stor grad reflekterer egenskaper de ser som viktige å ha i sitt eget arbeid. Vi spurte intervjuobjektene hvordan de havnet i stillingen de har i dag. Når de ikke har nevnt lederutdanning, har vi regnet med at de ikke har det. Vi ser at flere av dem ikke har lederutdanning, men at de har arbeidet seg oppover fra å være kunnskapsarbeidere innen fagområdet.

Slik vi ser det samstemmer egenskaper lederne nevner med en del av de egenskapene Stogdill hevder karismatiske ledere har.¹²⁶ Samtidig vil egenskapene lederne vektlegger også være til hjelp når ledere skal lede gjennom en delt påvirkningsprosess, gjennom å bevege andre mennesker i den energien som er mellom mennesker, jamfør Karp's definisjon av ledelse.¹²⁷

Hva gjør ledere egentlig, hvordan er deres hverdag, har de tid til å lede? Alle lederne som har svart på spørsmålet har til felles at de beskriver en fragmentert hverdag hvor det er krevende å rydde rom for idèarbeid og planlegging. Vi spør oss om dette er til hinder i idèarbeidet.

Flere av lederne beskriver en hverdag hvor mye tid går med til å snakke med kunnskapsarbeiderne og med andre ledere på ulike nivå. De bruker lite tid på kontoret. Målet med samtalene kan være å skaffe det store bildet av hva som rører seg i bedriften, eller det kan være å formidle til medarbeiderne hvordan bildet ser ut.

Lederne i virksomhet D administrerer, lytter og formidler for å gi kunnskapsarbeiderne mest mulig rom for å komme med nye idèer. Det ser imidlertid ikke ut til at de skiller seg fra de andre lederne i vår undersøkelse når det gjelder helheten i deres hverdag, den er oppdelt i mail-lesing, telefoner, møter, planlegging, samtaler som plutselig dukker opp, og det er vanskelig å styre sin egen arbeidsdag. Vi har ingen funn som viser at de har mer styring over sin egen tidsbruk enn de andre lederne.

Leder C1 skiller seg fra de andre ved at han beskriver at han bevisst delegerer bort mest mulig av de administrative og personalmessige oppgavene for å ha rom for å få de kreative idéene og å kunne arbeide med de lange linjene. Dette for at han selv skal kunne ha rom for å komme med nye idèer. Ut fra intervjuene er det leder C1 som ser ut til å kunne bruke mest tid på daglig basis til overordnet ledelse og som har mest styring over sin egen tidsbruk. Han gjør

¹²⁶ Yukl G. (2013). Leadership in Organizations. Pearson Education Limited. Kap 3 og 8.
¹²⁷ Karp T (2015) Ledelse i sannhetens øyeblikk. Cappelen Damm Akademisk, s 10

dette ved å la andre ledd i organisasjonen ta seg av ledelse som ikke er av kunstnerisk karakter, som å lede kunnskapsarbeiderne i det daglige arbeidet.

Vi ser en tydelig kobling til Tegnblads forskning hvor han påpeker at ledere har en fragmentert hverdag, at det er utfordrende å planlegge dagen i og med at uforutsette telefoner, samtaler og saker dukker opp, mens det er tidsfrister for dokumenter av ulik art, og svært lite tid blir brukt til ledelse.¹²⁸

Csikszentmihalyi beskriver kunnskapsarbeidere som opplever flow, å være i en tilstand av å utnytte sitt fulle potensiale, noe som vil føre til indre vekst for de ansatte og ytre vekst for organisasjonen.¹²⁹ Vi spør oss om dette beskriver kunnskapsarbeiderne i virksomhet D, og at det også beskriver det utbyttet virksomhet D har av å nyttegjøre kunnskapsarbeiderne i idèarbeidet.

Vi har ikke stilt spørsmål til lederne om dette er en situasjon de er komfortabel med selv, om de får energi av sin arbeidssituasjon, eller om de opplever den som en energitappende virkelighet. Vi spør oss om de opplever den flow som C beskriver, om de kjenner de er i sitt rette element. Vi ser ikke å ha funn på dette i intervjuene ut fra det lederne sier på generell basis.

I virksomhet A, B og C forventes det at lederne spiller en aktiv rolle med hensyn til å bidra i bedriftens idèarbeid og planlegging, og i virksomhet D skal lederne være kunnskapsarbeidernes fødselshjelpere for nye idèer og bidra aktivt i idè-prosessene. Vi spør oss om den hektiske hverdagen en del av lederne beskriver i intervjuene er til hinder for at de skal kunne bidra med sitt fulle potensiale, og at de selv opplever flow.

Karp peker på at forskning viser en tendens til at ledere sitter i tre til fem år før de går videre til å bli leder i en annen virksomhet.¹³⁰ Vi spør oss om dette har sammenheng med at en del virksomheter er organisert etter en forventning om at det er lederen som skal bidra mest i idèarbeid, nyskapning og planarbeid, og at det i så tilfelle ikke vil gå mer enn 3-5 år før lederen kjenner at hun ikke har mer innovativt å bidra med i virksomheten. Vi spør oss om det ikke er slik at virksomheter som bruker kunnskapsarbeiderne i idèarbeidet har en fornybar ressurs å ta av.

¹²⁸ Tegnblad S. (2012). *The Work of Managers: Towards a Practic Theorty og Management*. Oxford Univerity Press, kap 18.

¹²⁹ Csikszentmihalyi, M. (2003) *Good business: Leadership, flow and the making of meaning* 2. utgave 2004, s 108.

¹³⁰ Karp T (2014) *Endring i organisasjoner. Ideologi, teori, praksis*. 1.utgave. Cappelen Damm Akademisk, s 20.

Vi mener også å se en kobling mellom det tidspress og den usammenhengende hverdagen lederne opplever, og at ledere generelt er i samme stilling i færre år enn det som var vanlig en del år tilbake.

Vi har ikke nok kjennskap til virksomhetene til å konkludere med at dette gjelder i de fire virksomhetene vi har undersøkt, men vi spør oss om dette vil kunne bli en følge dersom kun toppledelsen skal drive idèarbeid. Dette i motsetning til Carlsen et al som hevder idèarbeid er en kollektiv prosess.¹³¹

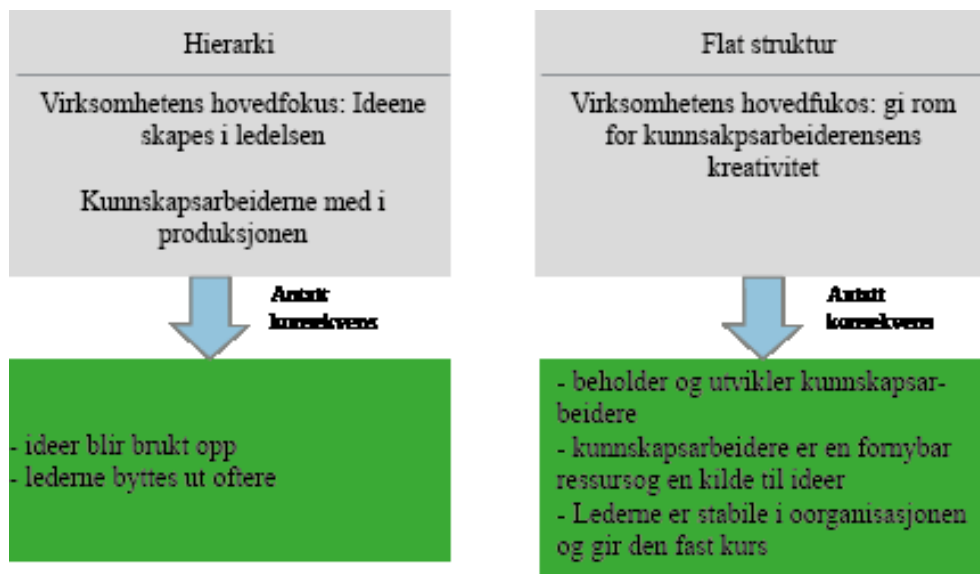
Vi spør oss om vi kan se en sammenheng som vi skisserer i figur 8. Kan vi påpeke at i hierarkiske virksomheter ligger det en forventning om at idéene skapes i ledelsen, og at kunnskapsarbeiderne kun er med i produksjonen? Kan vi se at idéene i hierarkiske virksomheter blir “brukt opp”, og at dette fører til at lederne byttes ut oftere enn i andre virksomheter?

Kan vi påpeke en motsatt sammenheng i virksomheter med flat struktur? Kan vi se at virksomhetens hovedfokus dermed er å gi rom for kunnskapsarbeidernes kreativitet. Og vil en konsekvens av dette være at virksomheten beholder og utvikler kunnskapsarbeiderne og at ledelsen ser på kunnskapsarbeiderne som er fornybar ressurs og en kilde til nye idèer? Vil en konsekvens av dette være at lederne beholdes over flere år og at virksomhetens kurs blir mer stabil?

Slik vi ser det, er ikke vårt forskningsmateriale omfattende nok til å fastslå en slik sammenheng, selv om vi ser konturene av det.

¹³¹ Carlsen A, S Clegg S, Gjersvik R (2012) Idea Works 1.utgave, 3 rettet opplag 2014, s 5

Figur 8. Blir ledere brukt opp?



5.2 F2 Hvordan tilrettelegger lederen for å nyttegjøre kunnskapsarbeidernes ressurser?

5.2.1 Ledelse av kunnskapsarbeideren

Hvordan lede kunnskapsarbeideren?

Vi sammenligner hvordan lederne beskriver kunnskapsarbeiderne, ut fra at vi ønsker å se om de ser at kunnskapsarbeiderne kan brukes i idèarbeidet. I virksomhet A fremholdes kunnskapsarbeiderne som dyktige og med høye ambisjoner, og i virksomhet B vises det til friheten kunnskapsarbeiderne har til å delta på kurs dersom de ønsker det. I virksomhet C er de åpne på den hierarkiske kulturen bedriften har, og at det ikke ligger til rette for at kunnskapsarbeiderne bidrar i idèarbeidet.

Virksomhet D skiller seg fra de andre tre ved at de fremholder kunnskapsarbeiderne som den viktigste ressursen i bedriften. De beskrives som de beste innen sitt fagfelt og at de har høye ambisjoner, kunnskapsarbeiderne arbeider selvstendig og er opptatt av det kollegiale resultatet, i stedet for å fremheve seg selv.

Hvordan kan man lede kunnskapsarbeiderne? Ifølge Jim Collins buss-analogi¹³²: må du som passasjer svare for hvilken unik kompetanse du besitter, hva din drivkraft er og hva det er som gjør deg spesiell i andres øyne. Man vet ikke hva som kommer ut av det kreative energifeltet

¹³² Johannessen J-A, Olsen B, Stokvik H (2013) Innovative Organisasjoner. Fagbokforlaget, side 103-104

bussen er, men man har en indikasjon på at man har de rette menneskene på bussen ut fra hvordan utvelgelsen har vært.

Collins poengterer at kunnskapsarbeidere ikke lar seg kontrollere, men de kan la seg lede i samme retning mot et felles mål.

Når Yukl skriver om deltakende ledelse beskriver han blant annet prosesser for å involvere kunnskapsarbeiderne i avgjørelser ledelsen har tatt, og prosesser hvor kunnskapsarbeiderne kan påvirke relevante hendelser. Slik vi ser det brukes dette i liten grad i virksomhet A og C. I leder B2s avdeling brukes deltakende ledelse for å involvere medarbeiderne i avgjørelser leder B2 og hennes overordnede allerede har tatt.

I virksomhet D brukes deltakende ledelse konsekvent i de fleste prosesser virksomheten er i. Hannevig og Parker beskriver hvordan dialogen kan brukes strategisk i kunnskapsbedrifter, og vi ser leder B2 bruker dialogen for å implementere strategier som allerede er lagt av henne og hennes nærmeste overordnede. I følge Helge Svare vil dette føre til lojale kunnskapsarbeidere som kjenner eierskap til virksomhetens strategi og planer.

Hemmes og fremmes

Kan vi se at lederne fremmer kunnskapsarbeiderne i det daglige arbeidet? Virksomhet A og C har til felles at de har en liberal permisjons-politikk, for å gi kunnskapsarbeiderne mulighet til å søke egenutvikling, og lederne i virksomhetene B og C har til felles at de ikke kontrollerer medarbeiderne. Leder B1 er svært opptatt av å gi medarbeiderne ros.

Igjen er det virksomhet D som skiller seg ut ved å vektlegge teamarbeid, arbeidsmiljø og trivsel. De holder også fester hvor alle er med og bidrar, og det ser ut til at festene brukes strategisk av virksomhetsledelsen.

Kan vi se at kunnskapsarbeiderne hindres i sitt arbeid? I virksomhet A beskrives en prioritet med hensyn til å produsere det publikum vil ha, framfor å bruke kunnskapsmedarbeidernes fulle kompetanse. Ansatte har høye ambisjoner og søker utfordringer utenfor arbeidsplassen for å utvikle seg. Vi spør oss om det kan være et tegn på at de er understimulert på arbeidsplassen og om kunnskapsarbeidernes potensiale kan få bedre kår.

Leder B1 viser til sin egen mangel på å delegere, og vi spør oss om det kan gi unødvendig stramme grenser til kunnskapsarbeiderne. Leder B2 fremholder arbeidet med arbeidsmiljøet som viktig. Dette for å gjøre kunnskapsarbeiderne trygge på å bidra i det daglige arbeidet og i idèarbeidet. Leder C1 kommer i intervjuet frem til at det for kunnskapsarbeiderne bør være et klima for å bidra med frie ytringer. C2 påpeker tendens til fryktkultur. Samtidig kommer det

frem at han alene har medarbeideransvar - og dermed ansvar for medarbeidersamtaler - for 101 kunnskapsarbeidere, så vi spør oss om dette kan vanskeliggjøre arbeidet med å skape trygghet.

I virksomhet D nevnes tidsfrister og økonomiske rammer som utfordringer med hensyn til å gi kunnskapsarbeiderne fritt nok rom for kreativitet.

Virksomhet A, B og C har til felles at de ikke legger fysisk til rette for at kunnskapsarbeiderne skal kunne ha et idèarbeid ut over det som kan drives i en kantine eller et pauserom. I den delen av virksomhet B som leder B2 er leder for bruker de felles planleggingstid på dialogisk arbeid mht å få ideer til hvordan overordnede planer kan implementeres i bedriften.

Av de gjeldende fire virksomhetene er det kun D som bevisst og gjennomført legger fysisk til rette for at kunnskapsarbeiderne skal kunne gjøre idèarbeid utover det å utføre egne arbeidsoppgaver.

C Neck og C Manz viser til forskning på lagspill, Together Everybody Achieve More - TEAM. Marit Breivik er et forbilde for leder C2, og han er opptatt av at det norske damelandslaget har lyktes på grunn av hennes treningsstrategi som er preget av dette. Leder C2 har et ønske om å sette dette ut i live når han leder arbeidet med kunnskapsarbeiderne på sin avdeling. Vi spør oss om dette er forenlig med at han har medarbeidersamtaler med 101 kunnskapsarbeidere. Når vi ser dette i sammenheng med Collins buss¹³³., spør vi oss om kunnskapsarbeiderne har dårlige kår i både virksomhet A, B og C.

5.3 F3 Hvordan tilrettelegger lederen for nyskapende ideer i organisasjonen?

5.3.1 Regelbrytende organisasjoner

Hvordan utvikles organisasjonskultur?

Jacobsen og Thorsvik viser som tidligere nevnt til to «skoleretninger» innenfor organisasjonskultur, hvor man spør om organisasjonskulturen skapes internt og kan påvirkes av ledelse, eller om organisasjonskulturen gjenspeiler forhold i omgivelsene, som nasjonal kultur, marked og bransjetilhørighet.¹³⁴

¹³³ Johannessen J-A, Olsen B, Stokvik H (2013) Innovative Organisasjoner. Fagbokforlaget, side 103-104

¹³⁴ Jacobsen D I, Thorsvik J (2013) Hvordan organisasjoner fungerer. 4.utgave. Fagbokforlaget, s.146

Våre intervjuobjekter har sagt lite om kultur i omgivelsene. Unntaket er leder C1 som er opptatt av at virksomhet C ikke bør være ledet av politikere, men at virksomheten bør ha en mest mulig kunstnerisk basert ledelse. Virksomheten har et overordnet samfunnsansvar, noe C1 ønsker å nedtone.

Forskning på organisasjoner kan ifølge Karp grovt sett deles i to hovedgrupper, nærmere bestemt å se på organisasjonen som en tilstand eller en prosess. Vi er noe usikre på hvilket syn lederne av virksomhet A, B og C har på sin virksomhet, men i virksomhet D kjenner vi igjen synet på organisasjonen som en prosess.

Grensesprengende idèarbeid

Virksomhet A, B og C har til felles at det er i programrådet både planarbeidet og idèarbeidet foregår. Nye idèer må presenteres i programrådet og få gehør der for å kunne iverksettes. I virksomhet A er det i tillegg slik at endelig beslutning tas av et overordnet nivå. I de tre virksomhetene er det ingen forventninger til at kunnskapsarbeiderne skal bidra i idèarbeidet. I A er det åpning for at idèer kan komme fra kunnskapsarbeiderne, på lik linje med at idèer kan komme fra utenforstående eller andre interessenter. Idéene går da til leder A2 som tar en rask avgjørelse på om dette er verdt å ta med videre i programrådet.

Leder B1 og C1 legger vekt på at de selv er den viktigste i idèarbeidet. B1 fremhever at han er den kreative i bedriften, det er han som får idèer om det helt nye virksomheten kan iverksette, og det er han som overtaler programrådet dersom han ikke får gehør i første omgang.

Leder C1 og D2 fremhever at selve formålet og ledetråden i bedriften er å tenke nytt. Veien til målet er imidlertid ulik. C1 fremhever at han som kunstnerisk leder også skal være den som får de nye, innovative ideene. D2 derimot peker på at det å få grensesprengende idèer er en holdning til en oppgave mer enn et objekt eller en form. I virksomhet D utfordres kunnskapsarbeiderne å tenke nytt og å unngå å bruke samme løsninger flere ganger. Hun beskriver en kultur der det er lave skuldre for å fremme nye idèer.

Virksomhet D er ulik de andre i og med at de har i sin visjon at idèarbeidet blant kunnskapsarbeiderne er en nedfelt verdi, og at det ligger en forventning i hele organisasjonen på at kunnskapsarbeiderne skal bidra med nye, grensesprengende verdier, og at det skal skje i multidisiplinært, workshop-basert arbeid.

Kan vi se at ideer og endringer er initiert fra ledelsen eller fra kunnskapsarbeiderne? I følge Karp er endring i organisasjoner ofte initiert fra ledelsen gjennom ovenfra-og-ned-prosesser. Slik vi ser det er dette beskrivende for prosesser i virksomhet A, B og C.

Når Kim og Maubourgnés beskriver temporære konkurransefrie soner, og Gratton skriver om varme og glød som oppstår i kreative energifelt, finner vi spor av dette når idèarbeid beskrives i intervjuene. Linda Gratton benevner “Hot Spots” som skaper energi og engasjement for andre, og skaper gnister og tenner andre med sine idèer. De blir sett på som tennpluggen i organisasjonen. ¹³⁵

Dette opplever vi bare er tilstede i virksomhet D hvor de har en attitude som er gjenkjennelig i idèarbeidet, lederne, de ansatte, hvordan de er organisert, og i produktene som er kjent for å bryte etablerte grenser.

Leder A2 sier det noen ganger syder av energi i lunsjen når kunnskapsarbeiderne har idèer de ønsker å dele. Samtidig vet vi idèer i virksomhet A må i gjennom et nåløye for å komme igjennom både leder A2, programrådet og den videre ledelsen. Vi ser spor av det når leder B1 får en idé han kjemper igjennom med sine nærmeste medarbeidere. Vi ser også spor av det når C1 sitter og ser i veggene, tenker dypt i fred og ro, ser hvordan virksomhet C rent kunstnerisk kan ledes fremover, og han tar idéen med seg videre i programrådet med de andre lederne, i kampen for kunstnerisk frihet.

Det er dette virksomhet D daglig legger til rette for blant kunnskapsarbeiderne, for at idéene skal ha best mulig kår.

Hva kan vi se er til hinder for idèarbeidet? Både virksomhet A og C beskrives som stor og vanskelig å manøvrere i en ny retning dersom det skulle komme en ny, grensesprengende idé. C oppgir i tillegg at de har en ledelse som mangler kunstnerisk kompetanse. Virksomhet D poengterer at økonomiske rammer kan være en utfordring, og at de ikke lar økonomer styre prosjektene, bare lage mulighetsrommene. Leder C2 nevner at tendenser til fryktkultur kan skape grenser for idèutfoldelse.

Igjen ser vi at det kun er i virksomhet D det er en forventning til at det er kunnskapsarbeiderne som skal drive idèarbeidet. I de andre tre virksomhetene er det ledelsen som skal komme med nye idèer.

¹³⁵ Johannessen J-A, Olsen B, Stokvik H (2013) Innovative Organisasjoner. Fagbokforlaget, side 74.

Vi kan se at friksjon innad i organisasjonen kan spille en rolle i idèarbeidet. Virksomhet C og D ser på konflikter som helt avgjørende for nyskaping. De mener begge at konflikter er nødvendig for å skape grensesprengende nye idèer. D skiller seg likevel ut her ved at de involverer alle medarbeiderne i idèarbeidet. Det er ikke tilfelle i Virksomhet C, der lederne er de som tar avgjørelsen om hvilke idèer som skal realiseres. I virksomhet D har de øverste lederne vært med siden starten, i C skiftes de ut oftere. Vi spør oss om dette er i tråd med en ny trend at ledere byttes ut etter 3-5 år.

Gratton hevder de fleste organisasjoner har utviklet et miljø hvor enhver form for tvil oppfattes som arroganse eller svakhet og alle spørsmål fra ansatte oppfattes som manipulasjon eller krenkelse.¹³⁶ Leder C2 snakker om tendenser til en fryktkultur. Leder D1 og D2 sier kunnskapsarbeiderne oppfordres til å stille spørsmål og å reise tvil ved løsninger og sannheter, hvor tvil takles og etterspørres.

Vi ser igjen at leder B1 og C1 viser en tendens til å være karismatisk ledere. De har de nye idéene, de viser vei.

Hvordan tilrettelegger lederen?

Hvordan kan lederen legge til rette for kreative energifelt i bedriften? Lynda Gratton beskriver å støtte kreative energifelt med nye regler og et annet adferdsmønster blant ledere, og hun nevner 8 punkter for ledelse av virksomheter hvor man ønsker å legge til rette for kreative energifelt.¹³⁷ Når vi ser etter disse 8 punktene i de virksomhetene vi har undersøkt, finner vi mye samsvar i virksomhet D. Vi har liten oversikt over om de har Sokrates-lignende samtaler, men vi ser at det i D oppmuntres til å stille spørsmål ved det meste, og de er opptatt av relasjonsbygging de ansatte imellom, og mellom ledelsen og medarbeiderne, og skape rom for at det er lov til å gjøre feil. Lederen er svært synlig, han har skapt en signatur, og han er aktivt med i kjerneproduksjonen.

I virksomhet A, B og C ser vi tydelig nettverksbygging, og leder B2, C2, D1 og D2 er opptatt av relasjonsbygging. Andre sammenfall til Grattons 8 punkter¹³⁸ er det vanskelig for oss å spore.

¹³⁶ Gratton Lynda, Hot Spots, Berrett-Koehler Publishers, INC, San Francisco, s 139.

¹³⁷ Gratton Lynda, Hot Spots, Berrett-Koehler Publishers, INC, San Francisco, s 139.

¹³⁸ Gratton Lynda, Hot Spots, Berrett-Koehler Publishers, INC, San Francisco, s 139..

Har virksomhetene en bevisst strategi mht sosialisering av nye, unge ansatte? I følge Jacobsen og Thorsvik sosialiseres nyansatte i en bedrift relativt raskt inn den allerede eksisterende organisasjonskulturen. Lederne i virksomhet A, B og C nevnte lite om dette, bortsett fra leder B2, hvor arbeidet med arbeidsmiljøet står sentralt. For virksomhet D er sosialiseringen av unge kunnskapsarbeidere sentralt i det metodiske arbeidet. Det gjøres ved at unge rekrutteres inn i et eget program, de sitter spredt i bedriften og arbeider på prosjektene på lik linje med de andre, og det forventes at de er med i idèarbeidet på lik linje med sine kolleger. Når unge rekrutteres, ser bedriften etter de som tenker kollektivt, mens studenter som er opptatt av egen prestisje ikke rekrutteres.

Ifølge Jacobsen og Thorsvik skilles nyansatte ofte ut i bedriftene for å gjennomgå egne tilpassede program. Dette ser altså ikke ut til å være tilfelle i virksomhet D.

5.3.2 Det nye arbeidslivet

5.3.2.1 Hvordan ser verden ut?

I følge Sennet er verden i endring og grunnleggende erfaringer vil kollapse. En av de tre utfordringene det vil bli vanskelig å takle når nye verdiskapningsprosesser blir reelle, er hvordan man kan skape ny relevant kompetanse, når man ikke vet hva som etterspørres i morgen.¹³⁹ Slik vi ser det prøver virksomhet D å svare på dette ved å prioritere rekruttering av unge, i og med at det kan være større sjans for at en kunnskapsarbeider som er i 20-årene ser hvilke utfordringer som kommer de neste 20 årene, enn en som har arbeidet ved samme bedrift i 20 år, og som fikk sin utdannelse for to tiår siden.

Et helt nytt verktøy som skaper store bølger er bruk av kunstig intelligens, og virksomhet D er den eneste deltakeren i vår undersøkelse som sier litt om fremtidens bruk av dette. De prøver å følge med på utviklingen slik at de kan gjøre arbeidet mer effektivt og få ned kostnadene. Dette vil, slik de ser det, igjen føre til at de får utvidet mulighetsrommet, slik at de kan fokusere på grensesprengende idèarbeid. Dette er sammenfallende med The Boston Consulting Groups arbeid og undersøkelser fra PwC¹⁴⁰ som vi tidligere har nevnt. I virksomhet A er Producers choice på vei inn. Leder A1 beskriver en situasjon der digitalisering gir muligheter og som bedriften jobber med å få enda mer ut av. Han nevner ikke nedbemanning konkret, men beskriver at de i en av avdelingene har vedtatt “Producers Choice”, som betyr at produsenten/ lederen velger sitt team ut fra kompetanse, og kan søke kompetanse utenfor organisasjonen der det er nødvendig. Han problematiserer etiske vurderinger av et slikt valg. Vi spør oss om kunnskapsarbeiderne kan oppleve dette som et

¹³⁹ Sennet, R (2006/2007) *The Culture of the New Capitalism*, Yale University Press, New York, kap 3-4
¹⁴⁰ Line Kaspersen, 16.04.2017. *Dagens Næringsliv*, oppdatert 18.04.2017. Nedlastet 14.05.2017.

skritt i retning av å bli overflødige i organisasjonen. Dette kan i så fall støtte undersøkelsen til PwC.¹⁴¹

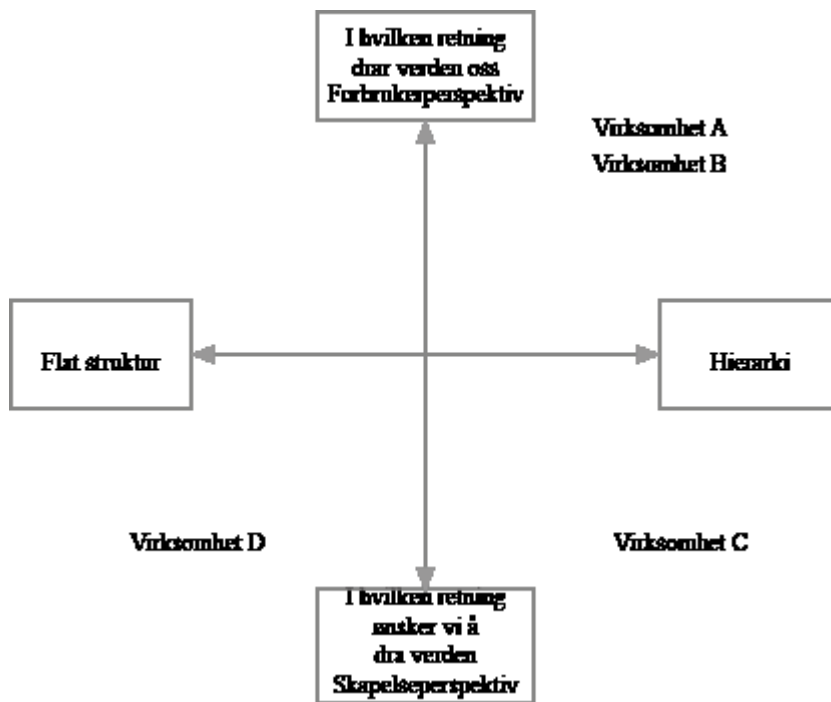
Gratton skriver i sin bok at arbeidslivet allerede er i endring, arbeidsdager fra 9 til 17 er i ferd med å bli passé og det som kommer i steder er mye mindre forutsigbart. Vi har undersøkt kulturbedrifter og arkitektkontor, og kunnskapsarbeiderne i de fire virksomhetene i undersøkelsen har ikke 9-17-jobber. Men de er fast ansatte. I virksomhet A er som nevnt en del av de andre tjenestene allerede outsourcet, og det ligger en forventning om at bruk av midlertidige stillinger og outsourcing sprer seg.

5.3.2.2 Hvordan kan vi påvirke verden?

Vi spør oss om vi kan se mønster i hvordan virksomhetene orienterer seg i markedet på bakgrunn av deres idèarbeid og organisasjonens struktur. Vi sammenfatter dette i figur 9 og i utdypningene under.

141 Line Kaspersen, 16.04.2017. Dagens Næringsliv, oppdatert 18.04.2017. Nedlastet 14.05.2017.

Figur 9. Kan vi påvirke verden?



Virksomhetene i vår undersøkelse har ulik strukturell oppbygging. Vi har plassert de fire virksomhetene i modellen over ut fra hvilket fokus vi anser virksomhetene å ha. Skulle vi plassert de ulike lederne, ville bildet blitt mer flertydig, vi vil understreke at dette er en forenkling.

Virksomhet A, B og C har hierarkisk struktur. Det ligger en forventning til lederne at det er de som bidrar med ideer og videre planer. Virksomhet D har flat struktur hvor det vektlegges at idèarbeidet forventes å skje blant kunnskapsarbeiderne.

Vi ser også at virksomhetene har ulike fokus med hensyn til hvordan de forholder seg til markedet og den bransje de er en del av. Slik vi ser det har virksomhet A og B forbrukerperspektiv. De lar seg styre av seertall og besøksoppslutning i større grad enn de andre to virksomhetene. Vi spør oss om de i større grad enn de andre er opptatt av å være formbar og la seg dra i den til enhver tid gjeldende trends-retning.

Virksomhet C og D ser i større grad ut til å være opptatt av selv å være ledende i markedet, og i større grad selv sette retning.

Virksomhet A har et pålagt samfunnsansvar og er den virksomheten i vår undersøkelse som er under sterkest statlig styring. De har et pålagt samfunnsansvar. De er også en del av en stor, hierarkisk organisasjon.

Virksomhet B er en liten organisasjon, og de ansees derfor til ikke å være i stand til å styre markedet. Også B har en del offentlige overføringer, og har et pålagt samfunnsansvar.

Virksomhet A og B ser ut til å ha et mer uklart syn på fremtiden enn de andre i undersøkelsen. Vi spør oss om de blir styrt av samfunnsansvar, av markedet og av forventninger om seertall og besøkstall, og at dette vanskeliggjør å ta skritt for å lede markedet.

Virksomhet A og B har til felles at de i liten grad nevner friksjon i idèarbeidet. Vi spør oss om vi ser tegn til at kunnskapsarbeiderne ikke ser åpninger for å bidra med idèer og ikke erfarer at idèer de kommer med når frem til plan- eller produksjonsarbeidet.

I virksomhet C og D nevner lederne friksjon i idèarbeidet. I C kommer friksjonen i programrådet i drøftelser mellom avdelingene. I D er friksjonene i kunnskapsarbeidernes kollektive arbeid, noe det er lagt til rette for og friksjon er ønsket av ledelsen.

Virksomhet Cs målsetning er å være ledende i markedet, og leder C1 rydder plass i hverdagen til det han kaller “ren, kunstnerisk nyskapning”. Virksomheten legger vekt på å gjennomføre nye, kunstneriske ideer. Både leder C1 og C2 er kommet frem til at det i en tung og stor organisasjon er hensiktsmessig med hierarkisk struktur for å gi lederne mulighet til å lede og gi virksomheten retning. Også virksomhet C får offentlige overføringer og er pålagt et samfunnsansvar, noe leder C1 problematiserer.

Virksomhet Ds målsetning er at kunnskapsarbeiderne skal bidra med de grensesprengende idéene. De ansetter unge som ønsker å oppnå kollektive resultater, det legges fysisk til rette for kreative energifelt og de har fremtidsvisjoner om å styrke tverrfaglig arbeid. Lederne forventer at kunnskapsarbeiderne kollektivt skal si noe om hvilken retning verden skal gå, og hvilke løsninger virksomheten skal bidra med i verdens utfordringer.

6. Kapittel Konklusjon

6.1 Teoretiske implikasjoner

De teoretiske implikasjonene vi finner er i stor grad knyttet til funn i kapittel 4, og vi viser til oppsummeringen av våre funn i figur 7.

Figur 7. Oppsummering av funn

Oppsummering av funn	
Flat struktur	Hierarkisk struktur
Ledelse forutsettes å være en delt prosess som vokser frem i et sosialt system Bruk av positiv ledelse	Ledelse forutsettes å være er en spesialisert rolle Karismatisk ledelse
Nye ideer forventes å komme fra kunnskapsarbeiderne Fysisk tilrettelegging for kreative energifelt	Nye ideer forventes å komme fra lederne Idèarbeidet forventes å gjøres i planarbeid i programråd
I stor grad virksomhet D	I stor grad virksomhet A, B, C

Leder C2 fremhever Marit Breivik som sitt forbilde. Slik vi ser det forutsetter Breivik at ledelse er en delt prosess i teoriene hun brukte i ledelsen av det norske damelaget mot de seire de vant. Team-modellen Together Everyone Achieve More er tankegods hun har felles med Neck og Manz` teorier om positivt lederskap og selvledelse.¹⁴²

Vi har tidligere vist til at dette er teorier som brukes i virksomhet D, men i virksomhet C ser vi få spor etter dette. Vi ser likevel at de lykkes med sluttproduktet, og at virksomheten er innovativ og ledende i markedet.

Til tross for Stogdill's teorier ser vi at ledere vokser frem i et sosialt system, uten at de passer inn i teoriene om karismatisk ledelse og ledes medfødte lederegenskaper. Lederne i virksomhet D er eksempler på dette.

¹⁴² Neck P, Manz C C (1999) Mastering Self-Leadership - Empowering yourself for personal excellence, 6.utgave, Pearson Education, Inc, USA s 90

Til tross for Karps teorier om at ledere vokser frem som en delt sosial prosess er leder B1 og C1 selvutropte ledere. De leder uavhengig av det sosiale systemet i virksomheten.

Virksomhet C er ledende i markedet på tross av Lynda Grattons teorier om et nytt regime.

Både virksomhet A, B og C lykkes uten bruk av Carlsen et als teorier. De lykkes med sluttproduktet, men de lykkes ikke med å utvikle kunnskapsarbeiderne.

Ut fra vår undersøkelse anser vi at ledere kan lede virksomheter til å være innovative og ledende i markedet uavhengig av om man bruker teorier fra positiv ledelse eller karismatisk ledelse, uavhengig av om virksomheten har flat eller hierarkisk struktur. Vi trekker slutningen at begge veier kan føre til at det i virksomheten oppstår grensesprengende ideer.

6.2 Praktiske implikasjoner

Vi må likevel slå fast at vi ikke har funnet et forskningsbasert svar på hva som kjennetegner innovative ledere. Forskningsmessig vil dette spørsmålet være større enn vi først anså.

Leder C1 forklarer at kunnskapsarbeiderne i virksomhet C ikke er med på å utvikle idèer, det foregår primært hos de øverste kunstneriske lederne. I en slik stor hierarkisk organisasjon er det mest hensiktsmessig slik, slik han ser det. Det å ha flat struktur passer bedre i “frie grupper”, der de klarer å bli enige om en retning, visjoner og mål. Det er veldig mange forskjellige yrkesgrupper i bedriften, som trengs for å skape magiske produksjoner av slik høy kunstnerisk kvalitet som leder C1 er opptatt av at de leverer.

Det er ikke noe å si på sluttproduktet i de fire virksomhetene, det er både innovativt og grensesprengende. Men våre funn viser at kunnskapsarbeidernes utvikling blir bedre ivaretatt i virksomhet D, med flat struktur og større frihet, dialogiske samtaler og idèmyldring. Det er fristende å utfordre virksomhetene A, B og C til å se på sine metoder for idèarbeid. Kan de få enda bedre grensesprengende idèer, samtidig som kunnskapsarbeiderne blir mer involvert i det skapende grensesprengende idèarbeidet.

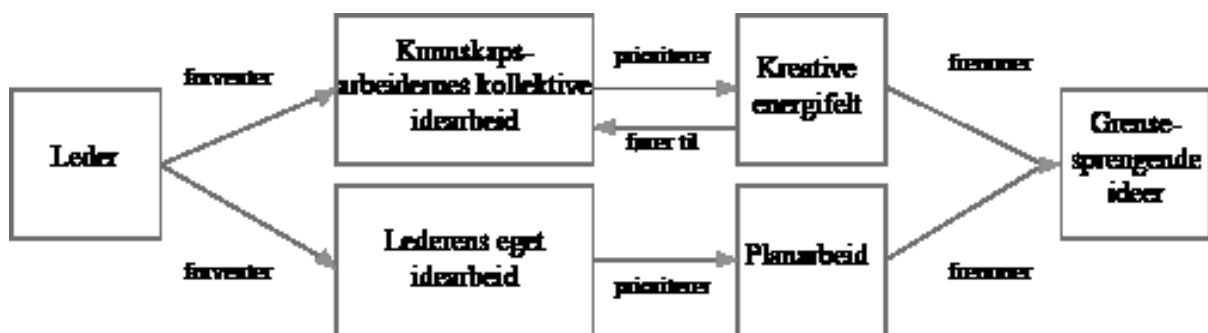
6.3 Svar på problemstilling

Hvordan utføres ledelse for å skape grensesprengende idearbeid?

Vårt fokus er lederen og lederens arbeid. Lederens mål er at virksomheten skal få ideer som er grensesprengende, og som vil gi særlig stor verdi.

Ut fra de funn vi har gjort gjennom litteratur, intervju og analysearbeid, har vi utvidet figur 1 og laget følgende modell for å skissere vår konklusjon.

Figur 10. Svar på problemstilling



Vi ser de fire virksomhetene har ulik struktur som gjør at lederne arbeider ulikt for å oppnå målet. Virksomhet A, B og Cs struktur gjør at lederne har en forventning til seg selv med hensyn til å komme med idèer. Dette gjør at de prioriterer programrådet hvor idèarbeid og planarbeid utformes sammen med de andre lederne. Planarbeidet skal fremme idèer, og målet er at en del av idéene som fremmes skal sprengre grenser.

Virksomhet D har en annen struktur. Leder forvente at kunnskapsarbeiderne har et kollektivt idèarbeid. Derfor prioriterer lederen å legge til rette for kreative energifelt, og arbeidet i de kreative energifeltene fører til rom for kunnskapsarbeidernes kollektive energifelt. Lederne forventer av kunnskapsarbeiderne at de prioriterer å oppsøke og å være med å skape kreative energifelt. Det forventes at dette kollektive idèarbeidet fremmer grensesprengende idèer for virksomheten.

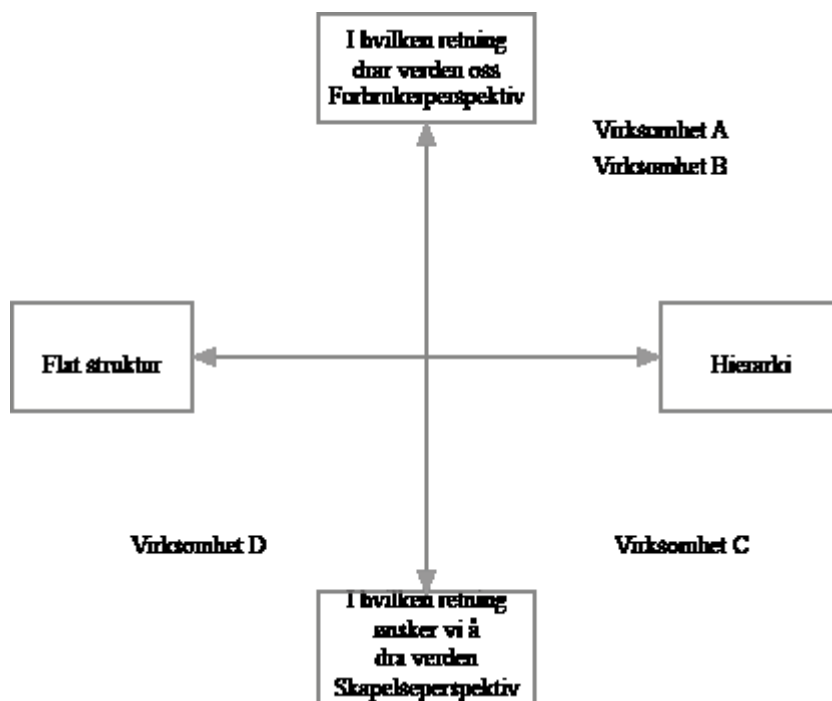
Modellen viser med andre ord virksomhetenes to veier til mål, og at lederne dermed har ulike arbeidsmåter og ulikt fokus. Vi ser at modellen kan problematiseres. Tar vi utgangspunkt i Lynda Grattons beskrivelse av kreative energifelt, kan man argumenter for at et velfungerende

programråd vil kunne være eller ha et snev av å være et kreativt energifelt, eller en temporær, konkurransefri sone, som Kim og Mauborgnes beskriver.

Det kan være at arbeidet i planarbeidet påvirker lederen gjensidig, men vi har ikke funn på dette. Man kan også se for seg at kunnskapsarbeiderens kollektive idearbeid og lederens idearbeid påvirker hverandre, eller at kreative energifelt blant kunnskapsarbeiderne og ledelsens planarbeid påvirker hverandre, men heller ikke dette har vi funn på i vår oppgave. Som vi sier i metodekapitlet har vi gjort en avgrensning slik at vi ikke tar opp de endringer som skjer i bedriften når grensesprengende nye idèer oppstår. Vi ser oppgavens potensiale til å utvide sitt spekter til også å omfatte oppfølging av idèer. Dette vil i så tilfelle være et lederansvar, og modellen ville fått piler fra grensesprengende idèer tilbake til lederen.

Vi spør oss om vi kan se mønster i hvordan virksomhetene orienterer seg i markedet på bakgrunn av deres idèarbeid og organisasjonens struktur. Vi har sammenfattet dette i figur 9 og i utdypningene under.

Figur 9. Kan vi påvirke verden?



Virksomhetene i vår undersøkelse har som nevnt ulik strukturell oppbygging og vi viser til forenklingen i figur 9 i analysen som også belyser andre sider ved vår problemstilling.

Virksomhet A, B og C har hierarkisk struktur. Det ligger en forventning til lederne at det er de som bidrar med idèer og videre planer. Virksomhet D har flat struktur hvor det vektlegges at idèarbeidet forventes å skje blant kunnskapsarbeiderne.

Slik vi ser det har virksomhet A og B forbrukerperspektiv. Vi anser dem for å være formbar og la seg dra i den til enhver tid gjeldende trends-retning.

Virksomhet C og D anser vi i større grad for å være å være ledende i markedet, og de setter i større grad selv retning.

Virksomhet Cs målsetning er å være ledende i markedet, og leder C1 rydder plass i hverdagen til det han kaller “ren, kunstnerisk nyskapning”. Virksomheten legger vekt på å gjennomføre nye, kunstneriske ideer. Både leder C1 og C2 er kommet frem til at det i en tung og stor organisasjon er hensiktsmessig med hierarkisk struktur for å gi lederne mulighet til å lede og gi virksomheten retning.

Virksomhet Ds målsetning er at kunnskapsarbeiderne skal bidra med de grensesprengende idéene. De ansetter unge som ønsker å oppnå kollektive resultater, det legges fysisk til rette for kreative energifelt og de har fremtidsvisjoner om å styrke tverrfaglig arbeid. Lederne forventer at kunnskapsarbeiderne kollektivt skal si noe om hvilken retning verden skal gå, og hvilke løsninger virksomheten skal bidra med i verdens utfordringer.

6.4 Veien videre

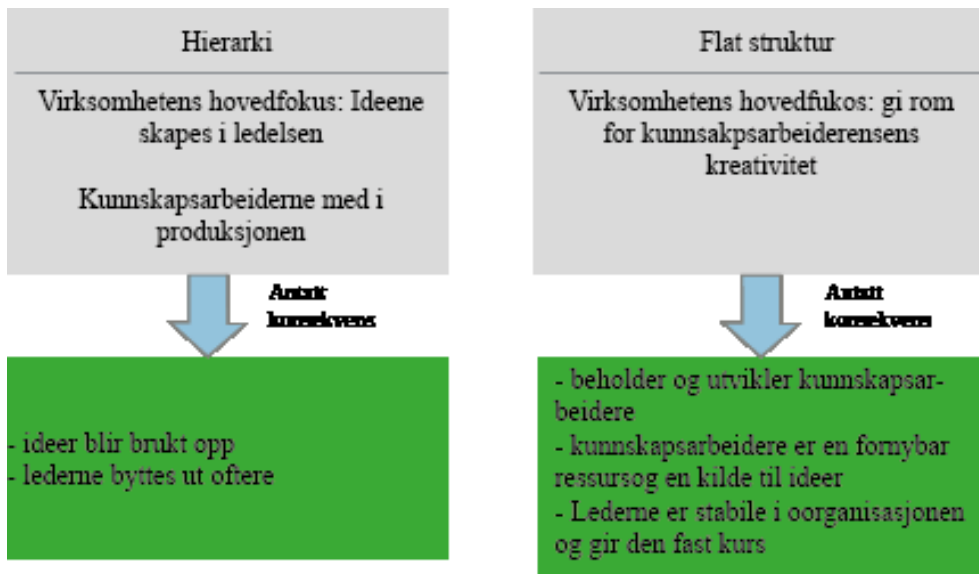
Vi finner fortsatt innovasjonsledelse interessant, og vi ser skissen av to nye problemstillinger ut fra de funn vi har gjort.

Den ene naturlige oppfølgingen av denne oppgaven ville være å se nærmere på hva som skjer i de fire virksomhetene når det oppstår grensesprengende idèer. Det er leders ansvar å sørge for implementering av nye idèer i virksomheten, og en ny mulig problemstilling i en ny masteroppgave vil kunne være: Hvordan utføres ledelse for å iverksette grensesprengende endringer? Vi ville brukt Lynda Grattons¹⁴³ teorier om den nye orden som et bakteppe.

143 Gratton Lynda, Hot Spots, Berrett-Koehler Publishers, INC, San Francisco, s 146-148.

Den andre mulige oppfølgingen vi ser vil kunne være, jamfør Karps teorier, at forskning viser en tendens til at ledere sitter i 3-5 år før de går videre til å bli leder i en annen virksomhet,¹⁴⁴ jamfør figur 8, som tidligere vist i analysen.

Figur 8. Blir ledere brukt opp?



¹⁴⁴ Karp, T (2014) Endring i organisasjoner – ideologi, teori og praksis. Cappelen Damm Akademisk s 20.

7. Litteratur

Bøker

- Carlsen A, S Clegg S, Gjersvik R (2012) Idea Works 1.utgave, 3 rettet opplag 2014.
- Csikszentmihalyi, M. (2003) Good business: Leadership, flow and the making of meaning 2. utgave 2004.
- Drucker P. F., (1999) Management Challenges of The 21st Century. Butterworth Heineman Oxford.
- Erichsen M, Solberg F, Stiklestad T (2015) Ledelse i små og mellomstore virksomheter. Fagbokforlaget
- Gelb Michael (1989) Think like Da Vinci, Harper Collins Publisher, London, utgave 2009
- Gratton, L (2007) Hot Spots. How Boundaryless Cooperations Fuels Innovation. Berrett-Koehler Publishers.
- Gratton, L (2011) The Shift. The Future of Work is Already Here 2014. Collins.
- Ilstad S, Generell psykologi (2007), 7.utgave. Trondheim, Tapir akademisk forlag.
- Irgens J. Eirik, Dynamiske og lærende organisasjoner (2016), 2. Utgave, Fagbokforlaget.
- Hannevik L og Parker M (2012) Dialog en praktisk veileder, 1. utgave, flux forlag Valdres
- Hislop D, (2005) Knowledge Management in Organizations; A Critical introduction, Oxford University Press, USA, 2. utgave 2009.
- Jacobsen D I, Thorsvik J (2013) Hvordan organisasjoner fungerer. 4.utgave. Fagbokforlaget.
- Johannesen A, Kristoffersen L, Tuft PA (2004) Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag. 3.utgave. Abstract forlag.
- Johannessen J-A, Olsen B, Stokvik H (2013) Innovative Organisasjoner. Fagbokforlaget.
- Johannessen J-A, Olsen B (2008) Positivt lederskap. Fagbokforlaget.
- Johannessen J-A (2016) Change. Amazon Fulfillment, Poland.
- Karp T (2014) Endring i organisasjoner. Ideologi, teori, praksis. 1.utgave. Cappelen Damm Akademisk.

Karp T (2015) Ledelse i sannhetens øyeblikk. Cappelen Damm Akademisk.

Neck P, Manz C C (1999) Mastering Self-Leadership - Empowering yourself for personal excellence, 6.utgave, Pearson Education, Inc, USA

Newell S, Robertson M, Scarbrough H, Swan J.(2002), Managing knowledge work and innovation, 2. utgave 2009. Palgrave Macmillian , New York.

Sennet, R (1998) The Corrosion of the character, W. W. Norton and Company, Inc, USA

Sennet, R (2006/2007) The Culture of the New Capitalism, Yale University Press, New York

Svare, H (2006, utgave 2008) Den gode samtalen, Kunsten å skape dialog. Pax Forlag

Tengblad, S (2012) The work of managers. Oxford University Press.

Von Krogh G, Ichijo K, Nonaka I, Slik skapes kunnskap, 7.opplag, 2016. Cappelen Damm Akademisk

Weber M (1922) Wirtschaft und Gesellschaft, til norsk 1971, 4.opplag 1982

Yukl G (2013) Leadership in Organizations. 8.utgave. Pearson.

Artikler

Karen Thue, 23.02.2016. Hegnar.no. Nedlastet 14.05.2016
<http://www.hegnar.no/Nyheter/Jobb-karriere/2016/02/Norske-arbeidsgivere-vil-ikke-ha-kritikk>

Line Kaspersen, 16.04.2017. Dagens Næringsliv, oppdatert 18.04.2017. Nedlastet 14.05.2017.
<https://www.dn.no/nyheter/2017/04/16/1128/Arbeidsliv/-robotiseringen-vil-gi-flere-jobber-ikke-faerre>

Olaisen Johan, Johannesen Jon-Arild, Kompetansebasert verdiskapning: strategier og lederatferd, Magma 4/2002 <http://www.magma.no/kompetansebasert-verdiskapning-strategier-og-lederatferd>

Reve,Torger og Sasson, Amir, Kunnskapsbasert næringsutvikling, Magma 1/2012
<http://www.magma.no/kunnskapsbasert-naringslivsutvikling>

Vedlegg 1: Oversikt over figurer

Oversikt over figurer		
Figur nr	Navn på figur	Side
1	Problemstilling	3
2	Carlsen et alls fire kategorier	6
3	Sentrale ledelsesteorier	9
4	Tegnblad: Fragmentert ledelse	13
5	Annunzios innovasjonsfremmende faktorer	22
6	Collins 3 spørsmål	23
7	Oppsummering av funn	54, 70
8	Blir ledere brukt opp?	60, 75
9	Kan vi påvirke verden?	68, 73
10	Svar på problemstilling	72

Vedlegg 2: Intervjuguiden

F1 Hva kjennetegner innovative ledere i kunnskapsbedrifter?

Spørsmål	Litteratur	Sidetall	Kommentarer
Hvilken type leder er du?	"Hvordan organisasjoner fungerer" av Jacobsen og Thorsvik 4.utgave		se figur 12.5 Hersey & Blanchards situasjonsbetinget ledelsesteori
Har du noen forbilder som leder?			eks, Marit Bjørgen, Petter Stordalen,
Er følgende egenskaper noe som du kjenner deg igjen i som leder? klare verdiforankringer, følelsesmessig engasjement, holde fast ved verdier og prinsipper for handling.	Stogdill		Stogdills egenskaper hos ledere, intelligens, ansvarstaking osv..
Er det kultur for å stille spørsmål ved hva som helst i deres organisasjon? Liketil grunnleggende "sannheter"?	Lynda Gratton Carlsen et al "Idea Work"	138-141	L.G/ Sokratesledelse "Ofte er det viktigere å stille de rette spørsmålene ennå finne de rette svarene" LG, side 138 "A Hot Spot needs a leader like Socrates as a source of vigorous and disciplined questioning." Det å stille spørsmål er en god ting fordi det spisser ideene slik at de beste ideene blir valgt.
Er du en innovasjonsleder?	"Innovative organisasjoner" av Jon-Arild Johannessen, Bjørn Olsen og Hanne Stokvik. Gratton L. "Hot Spots"	12	" I den globale kunnskapsøkonomien blir ledelse mer og mer et spørsmål om å fremme entreprenørielle handlinger, og om å skape kreative energifelt som fremmer entusiasme og motiverer førstelinjen til kreativitet og handling ;Gratton,2007. Til dette trenges det en annen type lederskap enn tidligere. Vi benevner det her som innovasjonsledelse.

			Innovasjonsledere er de personene rundt om i organisasjonen som tenner gnister og skaper kreative energifelt. De har fokus på at virksomheten skaper sitt eget marked og sin egen fremtid, uten å måtte tilpasse seg situasjoner som andre har skapt" (Ackoff og Emery,2007; Kim og Mauborgne,2005)
I hvilken grad erfarer du å bli ferdig med en oppgave uten avbrytelser? Opplever lederen at hverdagene er fragmenterte?	Lynda Gratton; The Shift	54-77	Den fragmenterte hverdagen til lederen.
Hva er de viktigste tre egenskaper har du som leder?	Tegnblad Johannessen og Olsen, "positivt lederskap" Karp Carlsen et al, "Idea Work"		Tegnblad. Hvordan ledelse utøves i praksis. Johannesen og Olsen, bruker positivt lederskap i kunnskapsøkonomien. Arbeidslivets kompleksitet, usikkerhet og tvetydighet krever en ny form for ledelse. Positivt lederskap legger grunnlag for at de ansatte skal lede seg selv. Karp hevder at de havner i situasjoner hvor de må bevise at de er i stand til å lede. Håndterer motgang med en avslappet holdning.
Hvilket kunnskapsperspektiv har lederen for sine innovative handlinger?	Tegnblad Johannessen og Olsen, "Positivt lederskap"		Tegnblad. Hvordan ledelse utøves i praksis. Johannesen og Olsen, bruker positivt lederskap i kunnskapsøkonomien. Arbeidslivets kompleksitet, usikkerhet og tvetydighet krever en ny form for ledelse. Positivt lederskap

	Karp		<p>legger grunnlag for at de ansatte skal lede seg selv.</p> <p>Karp hevder at de havner i situasjoner hvor de må bevise at de er i stand til å lede.</p>
--	------	--	---

F2: Hvordan utføres ledelse for å nyttegjøre kunnskapsarbeiderens ressurser?

Spørsmål	Litteratur	Sidetall	Kommentarer
Er det kultur for å tillate å gjøre feil i din virksomhet?	Richard Sennett; The corrosion of character	118-135	Failure
Legger lederen praktisk til rette for relasjonsbygging?	L. Gratton	141-142	Er det lov å gjøre feil? Er kultur for tilgivelse. Er det møteplasser for relasjonsbygging? Relasjonsbygging også innad i kollegiet.
Hvordan bygger lederen relasjoner?			
Bruker lederen dialog?	Helge Svare Parker og Hannevig " Dialog en praktisk veileder"	60	Vi lager en definisjon på dialog Det kan virke umulig å skulle si noe fornuftig om det vi ikke vet, den implisitte kunnskapen, den tause kunnskapen og den skjulte kunnskapen. Selv om vi ikke kan se i en mørklagt tunnel, vet vi at det er lys i enden. Vi beveger oss i mørket, tar forholdsregler, fordi vi vet vi ikke har så stor sikt. På samme måte er det med kunnskapsprosessen, når alle

			fire kunnskapsdomenene er involvert. 1. Eksplisitt kunnskap 2. Implisitt kunnskap 3. Taus kunnskap 4. Skjult kunnskap
Er det en lærende organisasjon?	Irgens; Dynamiske og lærende organisasjoner		Evnen til læring er en ressurs kunnskapsarbeidere har.
Hvordan skapes kunnskap i bedriften?	Von Krogh		Får de ansatte tilbud om etterutdanning og kompetanseheving? Idetilfang
Har dere en strategi for å holde på kompetansen i bedriften?	Jacobsen Thorsvik; Hvordan organisasjoner fungerer?	260-270	jobbutforming for å fremme bedre ytelse. Hvordan holde på de beste medarbeiderne?
Hvordan involverer du kunnskapsarbeiderne for å skape nye ideer?	Irgens Krogh	27	Om vi forutsetter at "Målet for kunnskapslederen er å stimulere den enkelte profesjonelle til å gjøre en best mulig jobb, mens de samler kunnskap og omdanner den til noe selskapet trenger, det kan være nye rutiner, ny kunnskap om kundene eller nye produktkonsept "Hvordan kommer det frem i din organisasjon?
Opplever du at kunnskapsarbeiderne synes det er positivt å være med på å skape nye ideer?	Krogh		Struktur, fysiske tilrettelegginger. , uformelle pauser
Hvis en av dine medarbeidere får en ide, og han har behov for en uformell prat om den, er det rom for det, og er det fysiske møtesteder?	Carlsen et al: "Idea Work"	140	Fysisk tilrettelegging. Er det noe sted man kan komme med sine ideer. utenom sin individuelle arbeidssted., Flokking

Hvordan er kulturen for idèskaping i din organisasjon?	Krogh		Struktur, fysiske tilrettelegginger. , uformelle pauser
Er det satt av tid til idèarbeid i organisasjonen?	Carlsen Krogh Erichsen, Solberg, Stiklestad; Ledelse i små og mellomstore virksomheter Tegnblad "Jakten på de gode kreftene"av Jon-Arild Johannessen og Bjørn Olsen	230 183 3-18 27	Hvordan er strukturen for idèskaping i din organisasjon? Sammensetning av team mm. Hva gjør ledere i praksis? Figur 1.22 positivt lederskap side 27. Side 27 " Lederens rolle innenfor positivt lederskap vil blant annet være å styrke de ansattes opplevelse av mestring og kontroll over egne liv, gi rom for kreativitet og empati, og skape en arbeidsplass preget av toleranse og god arbeidsmoral"
Hvordan er strukturen for idèskaping i din organisasjon?	Carlsen Krogh Erichsen	230 183-	Sammensetning av team mm
I denne virksomheten er kunnskap som kan beskrives som, taust eller til og med som skjult viktig. Hvordan tenker dere om å bevisstgjøre, synliggjøre og ta i bruk denne ressursen?	Krogh Yukl Tegnblad "Jakten på de gode kreftene"av Jon-Arild Johannessen og Bjørn Olsen	223 3-18 side 26-27	Taus kunnskap kan beskrives som erfarings-overført kunnskap, kunnskap du ikke er bevisst på og kan sette ord på. Ledertyper Hva gjør ledere i praksis? Figur 1.22 positivt lederskap side 27. Side 27 " Lederens rolle innenfor positivt lederskap vil blant annet være å styrke de ansattes opplevelse av mestring og

			kontroll over egne liv, gi rom for kreativitet og empati, og skape en arbeidsplass preget av toleranse og god arbeidsmoral"
--	--	--	---

F3: Hvordan tilrettelegger lederen for nyskapende idèer i organisasjonen?

Spørsmål	Litteratur	Sidetall	Kommentarer
Hva er grunnen til at du startet å jobbe her?	Tegnblad	5,337-354	
Kan du nevne tre aktiviteter du bruker arbeidshverdagen til?	Tegnblad	Kap 18	
Hvor stort fokus har du på nyskaping i forhold til produksjon?	Lynda Gratton	144-148	
En leder skal i noen situasjoner sjekke at ting blir gjort og samtidig bidra til inspirasjon og arbeidslyst. Kan du si noe om hva du tenker om dette?	Lynda Gratton	144-148	
I hvilken grad er lederen opptatt av å lede ved styring og kontroll i forhold til medarbeidernes egenutvikling og engasjement?	Lynda Gratton M. Csikszentmihalyi	144-148 63-66 81-81	Flow and growth. Jamfør egenutvikling. Definisjon flow(s 18). Subjektiv tilstedeværelse i skapelsesprosessen
I hvilken grad er du med i utviklingen av bedriftens kjerneaktivitet?	Lynda Gratton	144-148	Best practice i forhold til signatur prosess
Er lederen tilstede der den innovative prosessen skjer?	Lynda Gratton	142-144	signatur prosess
I hvilken grad er du opptatt av å bygge relasjoner til medarbeiderne dine?	Lynda Gratton	144-145	Hot spots
I hvilken grad er du opptatt av at medarbeiderne bygger relasjoner til hverandre?	"Jakten på de gode kreftene" av Jon-Arild	26-27	Her kan vi komme inn på om lederen tilrettelegger for slik aktivitet. Det kan

	Johannessen og Bjørn Olsen		f.eks være fysisk tilrettelegging som lounges, tid, råd, utvalg. Hva gjør en leder hvis noen medarbeidere har "dårlige" relasjoner til hverandre.
Hvor viktig er det med nasjonalt og internasjonalt nettverk for din bedrift?	L. Gratton "Hot Spots"	146-148	Få lederne til å konkretisere hvilke fordeler de har av slike nettverk. Personalmessig, organisasjonsmessig eller IT-systemer, osv..
I hvilken grad er du opptatt av at din bedrift skal ha grensesprengende ideer?	L. Gratton	144-148	Hot spots From turf wars to boundary spanning
Er du opptatt av å skape en arbeidsplass der de ansatte opplever mestring og kontroll over egne liv, gir rom for kreativitet og empati?	L. Gratton "Hot Spots" Johannessen og Olsen	144-148 26-27	Regler og prosedyrer i forhold til å skape forpliktelse Jakten på de gode kreftene
I hvilken grad er du opptatt av å ha dialog med medarbeiderne?	L. Gratton	144-148	
Opplever du at medarbeiderne uttrykker tilfredshet?	M. Csikszentmihalyi	114. 138-139	Good business. Building flow in organization, stimulate flow
Opplever du at du er tilstede der nyskapingen skjer?	Johannessen m.fl Innovative organisasjoner L. Gratton	61-62 142-144	 Signatur prosess
Hva er til hinder for kreativitet?	M. Csikszentmihalyi	85-87	Why flow doesn't happen on the job