

MASTEROPPGAVE

Emnekode: BE323E Navn / kandidatnr.: Ole Fredrik Norbye/10

Kreativitetsforvaltning i offentlig sektor

Dato: 14.05.2019

Totalt antall sider: 100

Forord

Som jazzpianist har kreativitet lenge vært et tema som har interessert meg. Da jeg begynte med foredrag for næringslivet om kreativitet ble det vekket en enda større interesse for å forstå temaet ut fra en annen faglig vinkel. Dette var utgangspunktet for at jeg begynte på min MBA-grad.

Jeg vil rekke en stor takk til personer som har hjulpet og inspirert meg i dette arbeidet. En av disse er Katinka Kolsaker i Innoco som har utfordret meg i spennende samtaler om innovasjon og nyskaping. En annen er Nils Andreas Masvie, som har bidratt med verdifulle innspill på språk og faglige innhold. Takk også til Geir Kaufmann og Mark Runco som har vært til stor hjelp og inspirasjon i arbeidet med det teoretiske grunnlaget for oppgaven. I tillegg vil jeg rette en stor takk til min veileder, Ingunn Johanne Ness. Hennes bidrag har vært med å løfte denne oppgaven fra å være en tilfeldig samling tanker og ideer om kreativitet, til å bli det det er i dag. Ingunns oppmuntring, dedikasjon og åpenhet for å inkludere meg i fagområdet har vært avgjørende for at oppgaven har kommet dit den er i dag. Det at både Ingunn og Geir har en dedikert interesse for jazz var også en flott bonus...

Så vil jeg takke min fantastiske kone, Kathrina som har holdt ut med meg i dette arbeidet til tross for sykdom, svangerskap, småbarnstid og de påkjenninger det har vært å la meg gjennomføre dette. Jeg vil også takke Fredrik, Anne og Håkon som har holdt ut med at pappa har måtte skrive på «mastern» utallige kvelder og helger.

Det å skape musikk har vist seg å ha mange fellestrekk med den akademiske skriveprosessen med tanke på struktur, komposisjon og til og med improvisasjon. Den legendariske jazzbassisten Charles Mingus har sagt noe som jeg opplever har relevans for begge fagområdene:

Making the simple complicated is commonplace; making the complicated simple, awesomely simple, that's creativity...

Charles Mingus

Oslo, mai 2019

Ole Fredrik Norbye

Sammendrag

Temaet for denne oppgaven er kreativitet i offentlig sektor. Målet er å undersøke hvordan ansatte opplever at ledere forvalter deres kreativitet i innovasjonsprosesser. Jeg ønsker også å kaste lys over hva ansatte opplever som et kreativt klima. Forskningsspørsmålene er: *Hvordan oppfatter ansatte at ledere i offentlig sektor forvalter kreativitet som et verktøy i innovasjonsprosesser? Og hva kjennetegner de ansattes oppfatning av et kreativt samarbeidsklima.* Oppgaven skisserer et skille mellom kreativitet og innovasjon og behandler kreativitet som en evne som er nødvendig til både intendert og ikke-intenderte endringsprosesser.

Studien er fundert på et konstruktivistisk vitenskapssyn og det er brukt kvalitativ metode med semistrukturerte intervjuer av ansatte i offentlig sektor. Dataene fra intervjuene har deretter blitt analysert og kategorisert i meningsbærende enheter ut fra forskningsspørsmålene. Oppgaven er empiridrevet, men samtidig teori-informert – og dette betyr at måten jeg så på datamaterialet mitt på, og hvilke kategorier jeg utviklet, var influert av det teoretiske rammeverket.

Resultatet fra analysen av intervjuene peker på tydelige strukturelle utfordringer knyttet til en assimilerende organisasjonskultur, utbredt risikoaversjon hos ledere og manglende kompetanse hos lederne. Som en følge av dette er det relasjonelle utfordringer som går på politisk maktspill og allianser kombinert med kommunikative utfordringer. Ansatte som behersker dette spillet evner i større grad å få igjennom sine ideer, mens de som mangler slike ferdigheter ikke får realisert sitt potensiale. Det kreative handlingsrommet til ansatte i offentlig sektor er dermed priggitt de internpolitiske forhold som preger organisasjonene. Oppgavens hovedfunn diskuteres i lys av kreativitetsteorier og jeg har funnet at mangelen på etablerte strukturer som tillater risiko og eksperimentering gjør at ansattes kreativitet blir ignorert som en ressurs av ledere. Det er få insentiver knyttet til kreativ adferd og dermed gjør lederens manglende forvaltning at det kreative samarbeidsklimaet oppleves svært lite fruktbart. Oppgaven skisserer også områder for videre forskning på fagfeltet.

Oppgaven bidrar til økt forståelse for hvordan kreativitet kan benyttes som et verktøy i offentlig sektor som igjen vil kunne påvirke hvordan man strukturerer og leder innovasjons- og endringsprosesser. Oppgaven peker også på viktige momenter som ledere i offentlig sektor kan benytte for å skape et bedre kreativt samarbeidsklima og forløse mer kreativitet blant sine ansatte.

Innholdsfortegnelse

Forord	1
Sammendrag	2
1.0 Innledning	5
1.1 Aktualisering.....	5
1.1.1 Behov for kreativitetsforvaltning i offentlig sektor.....	6
1.2 På vei mot problemstilling og forskningsspørsmål.....	7
1.2.1 Avgrensning og definisjoner.....	7
1.3 Oppgavens struktur.....	8
2.0 Teori	9
2.1 Forskning på kreativitet.....	10
2.1.1 Ulike teoretiske tilnærminger.....	12
2.1.2 Persuasjon og potential/performance	12
2.2 Økonomiske modeller for kreativitet.....	13
2.2.1 Psychoeconomical approach to creativity	13
2.2.2 Investment theory of creativity	14
2.3 Kreative klima	17
2.3.1 Hindringer for kreativitet	19
2.3.2 Ekspertise som hinder	20
2.4 Kreativitet i grupper	20
2.4.1 Sosiokulturelle aspekter ved kreativitet	20
2.4.2 Gruppen som aktør.....	21
2.4.3 Selvdemping og kaskader	22
2.4.4 Uenigheter og politiske prosesser	23
3.0 Metode	25
3.1 Forskningsdesign.....	26
3.2 Datainnsamling	27
3.2.1 Utvalg	27
3.2.2 Kvalitative intervjuer	28
3.2.3 Gjennomføring av intervju.....	29
3.3 Behandling av data.....	30
3.4 Dataanalyse.....	31
3.5 Kritisk refleksjon av design og metode	33
3.6 Etiske aspekter ved oppgaven.....	33
3.6.1 Reliabilitet, validitet og generaliserbarhet	34
3.6.2 Anonymisering og personvern	35
3.6.3 Kildebruk	36
3.7 Egen rolle som forsker.....	36
4.0 Funn	37
4.1 Motivasjon	38
4.1.1 Personlig utvikling	39
4.1.2 Kollegafokus, brukerfokus og samfunnsfokus.....	40

4.2 Strukturelle aspekter ved kreativitetsforvaltning	41
4.2.1 Assimilerende organisasjonskultur	43
4.2.2 Lederintensjoner og risikoaversjon	44
4.2.3 Lederes kompetanse og usikkerhet	46
4.3 Relasjonelle faktorer for kreativitet	47
4.3.1 Allianser og strategisk spill	47
4.3.2 Kommunikasjon og samarbeid i et kreativt klima	51
4.4 Oppsummering av funn	53
5.0 Diskusjon	54
5.1 Risikoaversjon og kreativitet	54
5.1.1 Redsel for feiltrinn og eksperimentering	55
5.1.2 Kreative investeringer	56
5.1.3 Personlighet og vilje	57
5.1.4 Lederens ansvar for risiko	59
5.1.5 Oppsummering av risikoaversjon	60
5.2 Maktpolitisk spill og konformitet	61
5.2.1 Skape aksept for ideer	61
5.2.2 Sosiale omkostninger	63
5.2.3 Konformitet i offentlig sektor	64
5.2.4 Erfaring fremmer kreativitet	65
5.2.5 Oppsummering av maktpolitisk spill og konformitet	67
5.3 Konkluderende kommentar	67
5.3.1 Videre forskning	68
6.0 Studiens begrensninger	68
Figurer og tabeller	70
Figur 1 – motivasjon knyttet til ulike nivåer	70
Figur 2 – oversikt over funn fra intervjuene	70
Tabell 1 – oversikt over analysekategorier	71
Referanser	72
Appendiks	1
1.0 Tilsagnsbrev – NSD	1
2.0 Informasjonsskriv	3
3.0 Intervjuguide	6
4.0 Eksempel på utskrevet intervju	7

1.0 Innledning

I de siste årene har det vært økt fokus på innovasjon i det private næringsliv. Grunnen til det er at bedriftene må innovere for å overleve i et stadig mer konkurransepreget marked. I offentlig sektor er ikke fokuset like mye på finansiell overlevelse, men målet er stadig å utvikle bedre tjenester for innbyggerne (Mulgan & Albany, 2003). Derfor har kravet om nyskaping og innovasjon begynt å gjøre seg gjeldene også her (Forskningsrådet, 2018; Preposisjon til Stortinget 146 S 2012 - 2013). Dette kommer som en konsekvens av at det offentlige møter større mangfold og heterogene samfunnssammensetninger, slik at man ikke lenger kan bero seg på løsninger som tidligere har fungert (Albury, 2005, s. 51 - 56). Det oppstår derfor et behov for at også offentlig sektor iverksetter nødvendige strategier og metoder for å møte disse utfordringene.

Målet med denne oppgaven er å studere aspekter knyttet til forvaltning av kreativitet i offentlig sektor og på bakgrunn av dette peke på faktorer som kan styrke sektorens evne til innovasjon og nyskaping. Implikasjoner av disse funnene vil kunne være med å rådgi sektoren på hvordan de kan legge til rette for kreativitet på en mer effektiv måte.

Det er verdt å merke seg at det eksisterer stor begrepsblanding i litteraturen knyttet til begrepene innovasjon og kreativitet (Oddane (2017, s. 82 – 92). Mye av forskningen bruker begrepene om hverandre og skiller ikke mellom disse fenomenene. Håpet er at denne oppgaven kan bidra til større klarhet omkring de aspekter ved kreativitet som jeg ønsker å belyse og at den kan tilføre ny verdifull kunnskap til fagfeltet ved å belyse kreativitet som *virkemiddel* for innovasjon i offentlig sektor.

1.1 Aktualisering

I 2010 gjorde IBM en stor undersøkelse blant 1500 ledere for å kartlegge hvilke ferdigheter som kom til å være mest avgjørende for å møte fremtidens utfordringer i arbeidslivet. Funnene pekte på at *kreativitet* var det som var viktigst for å kunne være konkurransedyktig i møte med en stadig mer kompleks arbeidshverdag (IBM, 2010). Dette bekreftes også av World Economic Forum, som trekker frem kreativitet som en av de ferdighetene som vil bli mest etterspurt de neste årene (WEF, 2016). I dagens næringsliv, som har et sterkt fokus på digitalisering, vil kreativitet være et svært viktig konkurransefortrinn (Pajarinen, Rouvinen & Ekeland, 2015) og en ressurs som bør prioriteres - foran fagspesifikk kunnskap, på grunn av de konkurransefordelene det kan gi (Bakhshi, Downing, Osborne og Schneider, 2017).

Mumford (2012) trekker frem at medarbeidere som styrker sine kreative sider er mer lojale, presterer bedre, har større tilpasningsdyktighet og har større trivsel på arbeidsplassen. Kreativitet fremheves som en av egenskapene som kan minske sjansen for arbeidsledighet i møte med digitalisering og kunstig intelligens (Frey & Osborn, 2013). Blant annet på bakgrunn av dette, kan vi se vi tydelige signaler på at kreativitet som fenomen bør løftes frem og satses på av ledere innenfor både privat og offentlig sektor.

1.1.1 Behov for kreativitetsforvaltning i offentlig sektor

Offentlig sektor utgjør 50 % av nasjonaløkonomien, mens 90 % av innovasjonsmidlene som Forskningsrådet deler ut hvert år går til privat sektor (Forskningsrådet, 2018). Videre fremhever også Forskningsrådet (2018) at kunnskap om innovasjon i offentlig sektor må styrkes og kunnskapsaktører og innovasjonsmiljøer må spille bedre sammen.

Det offentlige har allerede lansert strategier og programmer for å øke innovasjonskraften. Et av disse er den planlagte Stortingsmeldingen om innovasjon i offentlig sektor (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2018). Det er et ønske om å få faglige innspill til hvordan det offentlige kan lansere mer effektive innovasjonsprosjekter. Regjeringens standpunkt er at det offentlige må igjennom en kraftig innovasjonsprosess (Chaffey, 2018) fordi oljeinntekter går ned, samtidig som vi får flere pensjonister per yrkesaktive. Dermed må prosesser bli mer kostnadseffektive (Klein, Mahoney, McGahan & Pitelis, 2013). Videre øker kravene til hva offentlig sektor skal levere, da innbyggerne inntar rollen som forbrukere av det offentliges tjenester. Det er også tydelig at en rekke problemer det offentlige står ovenfor krever komplekse samarbeid på tvers av sektorer og grenser (klima, miljø, innvandring etc). I tillegg er det også et *ønske* om å innovere (Chaffey, 2018) for å møte behov, spare penger og bevare tilliten i samfunnet. Siden innovasjonskravet øker, vil også etterspørselen av kreativitet og en effektiv forvaltning av denne bli ettertraktet. Jeg vil derfor se på hvilke forutsetninger som er tilstede for en effektiv kreativitetsforvaltning i offentlig sektor.

Oppgaven vil benytte Forskningsrådets definisjon av offentlig sektor:

- politikk, myndighetsutøvelse/forvaltning, tjenesteyting og infrastruktur
 - sentrale, regionale og lokale myndighetsnivåer, folkevalgte og administrative
 - offentlige enheter og virksomheter og deres ansatte
- (Hallén, 2013)

1.2 På vei mot problemstilling og forskningsspørsmål

KS (tidligere Kommunenes Sentralforbund) utførte i 2017/2018 en undersøkelse blant rådmenn og fylkesrådmenn omkring innovasjon i offentlig sektor (KS.no, 2018). Funnene der er sprikende, og det er delte meninger omkring hvordan lover /offentlige krav og begrensede økonomiske ressurser påvirker innovasjonstakten. Det ble også undersøkt hva som fremmer/hemmer innovasjon blant ansatte i offentlig sektor. Viktige innovasjonsfremmende faktorer var samarbeidsevne, anerkjennelse, risikovillighet og åpenhet. Dette er også sentrale momenter fra forskning omkring kreative klima og samsvarer med lignende danske undersøkelser (KS.no, 2018) og annen forskning på kreativitet og innovative arbeidsplasser (Gratton, 2007; Isaksen, 2017).

Det er også en økende interesse i akademia for å studere ansattes kreativitet (Shalley & Zhou, 2008), men likevel er det områder knyttet til den kreative prosessen fra idegenerering til implementering som trenger ytterligere forskning (Shalley, Zhou & Oldham, 2004; Binnewies, Ohly & Sonnentag, 2007).

Ut fra dette har jeg formulert følgende forskningsspørsmål:

Hvordan oppfatter ansatte at ledere i offentlig sektor forvalter kreativitet som et verktøy i innovasjonsprosesser?

Kreativitet er et komplekst begrep og for å belyse det overordnede forskningsspørsmålet, stiller jeg også spørsmålet:

Hva kjennetegner de ansattes oppfatning av et kreativt samarbeidsklima?

1.2.1 Avgrensning og definisjoner

Jeg ønsker å belyse kreativitet som et selvstendig fenomen. Det vil si at konkrete innovasjonsteorier og metoder vil være utenfor oppgavens søkelys.

Innovation is collective, open-ended activity aimed at the creation and implementation of new, appropriate products or processes in order to generate significant economic benefit and other values... Creativity is the individual and collective capacity to define and solve open-ended tasks in a novel, appropriate way.

(Oddane, 2008, s. 67)

Jeg vil derfor skille mellom kreativitet som en *evne* og innovasjon som en *handling* (Oddane, 2017, s. 82 – 92). Kreativitet blir da en nødvendig kompetanse for å lykkes med innovasjon som aktivitet. Ettersom jeg nå har satt et nødvendig skille mellom innovasjon og kreativitet vil jeg gå nærmere inn på definisjonen av kreativitet:

«...creativity is defined as the production of high quality, original, and elegant solutions to problems.» (Mumford, Hester & Robledo, 2012, s. 4)

Selv om dette er en nokså enkel definisjon, peker forfatterne på fem viktige momenter ved denne definisjonen. For det første er kreativitet en *prestasjon* (performance), utført enten av et individ eller en gruppe. Det betyr at kreativitet ikke må reduseres til å bli en enkeltfaktor som motivasjon, personlighet osv. Moment nummer to, er at kreativitet er resultatet av menneskelig tankevirksomhet. Det betyr at det er en kognitiv prosess som vil kunne bli påvirket av andre variabler. For det tredje er kreativ adferd en *«high level» cognition*, det vil si krevende tankevirksomhet som skiller seg fra automatiserte kognitive ferdigheter som hukommelse og gjenkjenning. Den fjerde forutsetningen er at denne tankevirksomheten er et bevisst valg. Mennesker velger å investere dyrebare ressurser i å generere en kreativ løsning. Og den siste forutsetningen er at definisjonen ikke begrenser seg til om den kreative handlingen foregår hos et individ, i en gruppe eller i en organisasjon (Mumford, et al 2012).

Tidlige forsøk på å definere kreativitet konsentrerte seg mest om idegenerering (Guildford, 1950, s. 444-454). Jeg vil derimot behandle kreativitet som både generering, promotering og implementering av ideer (Caniëls, Stobbeleir & Clippeleer, 2014). Dermed er kreative evner noe som muliggjør innovasjonsprosess. Kreativitet vil derfor bli behandlet som en ressurs og en kapasitet som er en sentral del av innovasjon, men også som et selvstendig fenomen.

1.3 Oppgavens struktur

I kapittel 2.0 vil jeg presentere litteratur og teoretiske momenter som er relevante ut fra mine forskningsspørsmål. Disse er valgt ut på bakgrunn av litteratursøk og temaer som går igjen innenfor forskning på kreative klimaer og kreativitetsforvaltning.

Kapittel 3.0 vil redegjøre for de metodiske valgene som ligger til grunn for min forskning. Der vil jeg også utdype det vitenskapsteoretiske ståstedet jeg benytter i studien. Videre vil jeg forklare fremgangsmåten i min analyse, før jeg presenterer empiriske funn.

I kapittel 4.0 vil jeg presentere hovedfunn fra min forskning.

I kapittel 5.0 vil hovedfunnene bli diskutert i lys av teori og litteratur og jeg vil også presentere en konklusjon på mine forskningsspørsmål.

Videre vil jeg i kapittel 6.0 reflektere kort over noen begrensninger ved oppgaven og peke på implikasjoner for videre forskning.

2.0 Teori

I dette kapitlet vil jeg presentere sentral forskning på kreativitet og trekke frem relevante teorier som har blitt fremsatt omkring kreativ adferd. Først blir det en kort redegjørelse av søkeprosessen og deretter en kortfattet oversikt over sentral kreativitetsforskning og teorier. Hensikten er å vise hvordan kreativitet som fagfelt har utviklet seg fra psykologi og inn i mer administrative, økonomiske modeller ved å fokusere på spenningsfeltet mellom individ og sosiale aspekter. Jeg vil også redegjøre for ulike teoretiske perspektiver som påvirket det fenomenet jeg ønsker å undersøke.

Det sosiale samspillet påvirkning på kreativitet vil bli viet mye plass, siden oppgavens formål er å se på oppfattelsen av kreative klima samt opplevelsen av lederens forvaltning av kreativitet. Min teoretiske utredning vil derfor favne bredt for å fange opp de aspektene jeg mener er relevant for oppgavens fokus.

Jeg vil starte med å se på ulike tilnærminger til kreativitet som fagfelt for å vise noe av bredden i feltet og som jeg mener har relevans for min studie. Deretter vil jeg spisse fokuset og gi en presentasjon av økonomiske modeller for kreativitet. Dette er teorier som benytter økonomiske metaforer for å forklare kreativ adferd. Selv om det er lansert en rekke andre modeller og teorier som forsøker å forklare kreative fenomener, har jeg valgt å bruke økonomiske modeller fordi de fokuserer på kostnader og nytteverdier og forsøker å forklare hvorfor og hvordan individer velger å engasjere seg, eller vegrer seg for å delta, i kreativt arbeid. Deretter presenteres relevant teori om kreative samarbeidsklima og ulike hindringer knyttet til dette. Jeg vil som en fortsettelse av dette se nærmere på psykologiske fenomener knyttet til individers handling i grupper og hvilke gruppemekanismer som er med å påvirke kreativ adferd. Dette vil utgjøre det teoretiske bakteppet for studien.

I arbeidet med å få oversikt over litteratur og tidligere forskning om kreativitet og kreative prosesser, har jeg primært benyttet søkemotorene Bibsys, Oria, ProQuest, Web of Science og Creative Research Journal. I søket brukte jeg søkeord som; creative processes, strategic processes, creativity costs, organizational creativity, creativity management og creative climate. Jeg kom senere også inn på litteratursøk omkring «prospect theory», «organizational politics» og «risk aversion». I drøftingen fant jeg det også hensiktsmessig å trekke inn mer litteratur om forskning på innovasjon i offentlig sektor. Dette var fordi kildegrunnlaget omkring *kreativitet* i offentlig sektor var nokså begrenset. Men litteraturen omkring innovasjon har mange overlappende faktorer med kreativitet og kan derfor være med å kaste lys over mine funn (Isaksen, 1988, s. 167 – 203), selv om innovasjonsteorier primært har vært utenfor oppgavens hovedfokus.

2.1 Forskning på kreativitet

Begrepene kreativitet og innovasjon blir ofte brukt synonymt og derfor vil jeg tydeliggjøre et skille mellom disse. Forskning på kreativitet henter impulser fra mange ulike fagfelt og disse ulike kontekstene har ulike begrepsapparat (Isaksen, 1988, s. 167 – 203). Tradisjonelt sett har kreativitet vært linket opp til kunst og kultur, mens innovasjon har vært assosiert med vitenskap og teknologi. Fagfelt som psykologi, pedagogikk, sosiologi og antropologi benyttet *kreativitet* for å beskrive menneskelig skapende virksomhet, mens økonomi, jus og ledelse har mer fokus på teknologiske og organisatoriske endringsprosesser i sine studier av innovasjon. Men rundt år 2000 ser vi et skifte i begrepsbruken der kreativitet blir mer tatt i bruk i fag som ledelse og økonomi (Chan & Mann, 2011, s. 1 - 14) og dermed ser vi en begrepsblanding i mye av litteraturen. Jeg vil derfor også benytte litteratur som primært omhandler «innovasjon» i min teoridel, fordi denne forskningen ofte kommer inn på områder som er relevant for oppgavens formål.

Siden kreativitet er et sammensatt fenomen som har påvirkning fra mange fagdisipliner (Isaksen, 1988, s. 167 – 203) vil jeg kort redegjøre kort for utviklingen av fagfeltet, da jeg mener det er viktig å belyse noe av dette for å forstå det teoretiske rammeverket i denne oppgaven. 1950 er av mange regnet som fødselsåret for kreativitetsforskning, fordi det var da den amerikanske psykologiforeningen lanserte kreativitet som et satsningsområde (Isaksen, 1988, s 167 – 203). Inntil da hadde forskere sett på ord som «*forestillingsevne, originalitet, geni talent, frihet og individualitet* for å betegne kreativitet». (Oddane, 2017, s. 41). Kritikken mot fagfeltet gikk på at man hadde hatt for stort fokus på det kreative geniet, men at

forskningen nå måtte dreie seg mer mot kreativitet hos vanlig mennesker (Guildford, 1950, s. 444-454).

Mens det i starten var mest interesse for betydningen av arv i kreativ forskning, ble det etter hvert også større interesse for å se på omgivelsenes/miljøets påvirkning på kreativitet (Williams og Yang, 1999, s. 373 – 391). Denne sosialpsykologiske tilnærmingen forsøker å forstå kreativitet på en systemisk måte der man tar hensyn til både indre og ytre faktorer, både arv og miljø. Denne nye tilnærmingen åpnet for at man behandlet kreativitet som noe som kan *læres* (Sternberg og Lubart (1999, s. 3 – 15). En slik forståelse ligger også til grunn for Csikzentmihalyis systemiske kreativitetsteori, som består av tre nivåer: det kulturelle, det individuelle og det samfunnsmessige (Csikzentmihalyi, 1999, s. 313 - 335). Et sentralt poeng her er at kreativitet er knyttet til det *kulturelle nivået* man opererer i, det vil si situasjonsbestemt og samsvarer med Amabile's forståelse av kreativitet som en domenespesifikk egenskap (Amabile, 1996). Konsekvensen av dette er at kreativitet ikke kan forstås som en generell egenskap som er knyttet til alle livets områder, men at den forutsetter kunnskap og ekspertise på et fagområde for å kunne anvendes (Martindal, 1989, s. 213). Det er denne ekspertisen som er med å utgjøre det individuelle nivået i Csikzentmihalyis systemmodell og har som forutsetning at man har tilgang til det fagfeltet man skal operere i. Videre pekes det også på *samfunnsnivået*. Samfunnsnivået er de kreftene som sitter med definisjonsmakten på hva som skal forstås som kreativt. Dette kan være sjefer i en innovasjonsprosess, dommere i en konkurranse osv. Stein (Stein, referert i Oddane, 2017, s 58 – 59) hevdet allerede i 1962 at kreativitet omhandlet å skaffe aksept for sine ideer hos en gruppe signifikante andre (samfunnsnivået). Dermed blir kreativitet en sosialt konstruert merkelapp som ofte defineres av eksterne faktorer.

«I stedet for å betrakte kreativitet som et personlighetstrekk eller en generell ferdighet, er det bedre å forestille seg kreativitet som en form for adferd som blir til i et samspill mellom personlige egenskaper, kognitive evner og de sosiale omgivelsene.»
(Amabile, 1983, s. 358)

Dermed er det sosiale samspillet svært viktig for å forstå kreativitet som fenomen. Likevel er det ulike teoretiske tilnærminger for å forstå dette samspillet.

2.1.1 Ulike teoretiske tilnærminger

I forskningen på kreativitet har man tradisjonelt snakket om de fire P'er (process, product, person/personality og place/press). Disse ulike perspektivene har prøvd å belyse kreativitet ved å fokusere på henholdsvis mentale *prosesser*, det kreative *produktet* (kunstverk, innovasjoner osv), kreative *personlighetstrekk* eller *miljøfaktorer*. (Kozbelt, Beghetto & Runco, 2010, s. 24). Jeg vil på grunn av oppgavens fokus ikke komme inn på produktaspektet, men ha hovedfokus på den kreative prosessen, personlighetstrekk og miljøfaktorer. Disse vil være sentrale i oppgavens diskusjonsdel. Men det er også presentere to andre teoretiske tilnærminger, som innfører to ytterligere P'er i kreativitetslitteraturen. Disse har også relevans for min oppgave fordi de omhandler andre sosiale nyanser, nemlig *persuasion* (overtalelse) (Simonton, 1990, s. 102 – 115) og spenningen mellom *performance/potential* (ytelse/potensiale) (Runco, 2008, s. 107 – 115).

2.1.2 Persuasion og potential/performance

Den første av disse handler om kreativitet med fokus på *overtalelse (persuasion)* (Simonton, 1990, s. 102 – 115). Hovedtanken er her at kreative individer vil forsøke å endre på hvordan andre tenker. Dette synet har sammenfallende teoretiske aspekter med Amabiles fokus på sosial kontekst (Amabile, 1990, s. 61 – 91) og attributt – teorier som hevder at en persons egenskaper er svært viktig for å realisere sitt kreative potensiale (Kasof, 1995, 311 – 366). Csikszentmihalyi peker også på dette fenomenet i sin systemteori, der individer med sterk overtalelses evne er de som klarer å endre et domene eller område (Csikszentmihalyi, referert i Kozbelt, Beghetto & Runco, 2010, s. 25).

Hvis man ikke evner å overtale andre, vil ikke kreativitet bli anerkjent om kreativitet, fordi det kun forblir på individnivå (Runco og Ricards, referert i Kozbelt, Beghetto & Runco, 2010, s. 25). Dermed vil mye av «hverdagskreativiteten» ikke bli forløst.

Dette fører oss videre på Runcos inndeling av kreativ ytelse/potensial. Han forsøker å klassifisere de tidligere nevnte kategorier på en annen måte ved at han skiller kreativ ytelse (produkter, overtalelse og andre manifesterte former for kreativitet) fra kreativt potensiale (personlighet, sted og mer subjektive prosesser) (Runco, referert i Kozbelt, Beghetto & Runco, 2010, s. 25). Runcos rammeverk er et godt utgangspunkt for å se på forskjellen som ligger i at noen kan ha et kreativt potensial, men enda ikke har klart å yte kreativt (Runco, 2010, s. 317-324). Dette bekreftes også av Kupferberg, som fremhever at kreativitet omhandler å skaffe sosial aksept for sine ideer, ikke kun å generere dem (Kupferberg, referert

i Oddane, 2017, s. 58 – 59). Det er også verdt å merke seg at mennesker som ansees som kreative også scorer høyt på taktiske og strategiske evner – altså evner de å posisjonere sine ideer og tanker på en god måte for å vinne aksept for dem (Mumford, Baughman & Sager, 2003, s. 19 – 68) (Runco, 2011, s. 423 – 426).

I oppgaven undersøker jeg hvordan ansatte opplever at ledere forvalter deres kreativitet og hvordan ansatte oppfatter et kreativt samarbeidsmiljø. Jeg vil videre belyse dette med teorier som benytter metaforer hentet fra økonomi. Metaforiske modeller prøver å finne alternative representasjoner av kreative fenomener (Kozbelt, Beghetto & Runco, 2010, s.21). Dette betyr *ikke* at metaforiske modeller ikke er bygget på empirisk forskning, men de fremmer en mer induktiv tilnærming, der man forsøker å observere og tolke fenomener i større grad enn å kartlegge kvantitative sannheter. Kozbelt, Beghetto & Runco (2010, s. 22) fremhever at metaforiske modeller åpner opp for hypotetiske tenkemåter og nye tolkningsmetoder. Men det fremheves også at metaforiske modeller kun når sitt fulle potensiale når de kombineres med tydelige empiriske forskningsmetoder. Basert på dette vil de kunne være hensiktsmessige sett i sammenheng med oppgavens problemstilling.

2.2 Økonomiske modeller for kreativitet

Økonomiske modeller for kreativitet tilstreber å beskrive kreative prosesser og synergier med metaforer fra den økonomiske verden. Modellene fokuserer på personlighet, påvirkning og overtalelse som sentrale elementer i den kreative prosessen (Kozbelt, Beghetto & Runco, 2010, s. 27- 30). Derfor vil de kunne være verktøy som kan belyse oppgavens ståsted innenfor fagfeltet. Teoriene forsøker å se på kostnads- og nytteeffekter av kreativ adferd og prøver å se på «markedskreftene» som styrer kreativitet i individer og organisasjoner.

2.2.1 Psychoeconomical approach to creativity

Rubenson og Runco har lansert en teori om psykoøkonomiske forhold som påvirker kreativitet (Rubenson & Runco, 1992, s. 131 – 142). Selv om denne modellen har en metaforisk tilnærming er den også svært konkret og bokstavelig: kostnadene og fordelene kan erfares, og individer kan investere i sitt kreative potensiale (Rubenson og Runco, 1995, s. 233). De forsøker å kartlegge hvor mye av sitt kreative potensiale et individ yter på bakgrunn av indre og ytre faktorer (*intrinsic/extrinsic factors*). Utgangspunktet er individets naturlig kreative kapital og hvor mye man ønsker å investere for å øke sitt kreative potensial. Det å yte kreativt har kostnader (press, motstand) og modellen ønsker å se på forholdet mellom kostandene og de fordelene (*benefits*) disse kostnadene genererer.

Et annet sentralt begrep i teorien er *discount rates* - hvor mye av ens investering i kreativ kapital man tror kan skape «billigere» fordeler i fremtiden. For eksempel kan en som bruker tid og ressurser på videreutdanning og faglig oppdatering utenom det som kreves av arbeidsgiver, gjøre dette for å posisjonere seg mot endringskrav man tror vil komme senere i jobben. Denne investeringen ville man kanskje vegret seg for å gjøre dersom man ikke trodde det kom til å gi en stor nok kreativ fordel i fremtiden:

“Investment decisions will depend on an individual’s discount rate, or the interest rate that person uses to discount benefits received in the future. Like income, benefits to be received in the future are worth less than those received immediately. This principle applies directly to investments in creative potential. An individual who is willing to defer gratification is implicitly placing a low discount rate on future benefits. On the other hand, a person who discounts the future heavily would be unwilling to make costly investments today in exchange for benefits to be received only gradually in the future. Individual differences in discount rates, then, would be expected to explain some differences in their rates of investment in creative potential.”

(Runco, 1998, s. 136 - 137)

Sentralt i teorien er tanken om at dersom man investerer mye i en ide eller et fagområde vil man også ha mye å tape dersom det viser seg å ikke ha verdi. Dette kaller Runco (1998, s. 640) “depreciations” (avskrivninger): frykten for at ens investeringer skal bli mindre verdt. Dette verdifallet kan komme på konkrete ideer, kompetanse, utdanning osv. Derfor vil man ofte fortsette å investere så fremt ikke kostnadene ved investeringen blir for høye.

Den psykoøkonomiske modellen, ser også på forholdet mellom tilbud og etterspørsel av kreativitet og hevder at dersom kreativitet etterspørres vil tilbudet etterhvert også øke. Et siste aspekt ved modellen er at den problematiserer *lokalisering* av kreativ kapital (Rubenson og Runco, 1992, s. 133). Ofte vil ikke kreativitet nå sitt potensiale fordi den er lokalisert på ineffektive områder i en organisasjon. Oppsummeringen av teorien kan sammenfattes i at jo mer en person har investert, jo mer har den å miste – og jo større er sjansen for at personen avtar i fleksibilitet og kreativitet (Runco, 1998, s. 640).

2.2.2 Investment theory of creativity

Sternberg og Lubarts «investment theory of creativity» (Sternberg & Lubart, (1991; 1995) er også svært sentral innenfor økonomiske kreativitetsmodeller. Teoriens utgangspunkt er å se

på kreativitet som en viljeshandling og sammenligner det med hvordan investorer i finansverden handler verdipapirer. Kreative personer er de som er villig til å «kjøpe billig og selge dyrt» når det kommer til ideer. Det å «kjøpe billig» vil si å prøve ut ideer som er ukjente og som enda ikke har nådd sitt potensiale. En kreativ person evner å stå i mot de motkreftene som slike ideer kan møte og «selger» ideen videre når den har fått økt verdi og potensiale (Sternberg, 2006, s. 87).

Sentralt i teorien er at ulike aspekter influerer hvordan et individ handler kreativt (Sternberg, 2012, s. 5-6). Jeg vil nå presentere disse, og vil fremheve at de fire første punktene også finnes i andre kreativitetsteorier, men at Sternberg og Lubart også løfter fram kunnskap og tankemønstre som sentrale ingredienser i denne konfluerende teorien.

Intellektuell kapasitet – Sternberg hevder at det er tre sentrale punkter relatert til intellektuell kapasitet: 1) evnen til å se problemer på nye måter og unngå gamle vaner i hvordan man håndterer problemet /syntetisk intelligens), 2) evnen til å skjelne mellom hvilke ideer som bør forkastes og hvilke man bør utvikle (analytisk intelligens) og 3) evnen til å «selge inn» ideen til andre (praktisk intelligens). Det er konfluensen av disse tre momentene som avgjør hvor sterk den intellektuelle kapasiteten er.

Personlighet – en rekke studier har påvist sammenhengen mellom personlighet og kreative evner (Sternberg & Lubart, 1991, 1995). Vilje til å forsere hindringer, ta risiko, tåle tvetydighet og utøve selvledelse er sentrale faktorer i dette. Det å stå for sine ideer, selv før de får etablert fotfeste som sannheter, er også et viktig poeng i denne sammenheng. Det sentrale er at dette er personlighetstrekk man kan *velge* – det er ikke fastlåste trekk som ikke kan læres (Sternberg, 2003; 2006).

Motivasjon – Amabile (1983) var tidlig ute med å peke på at oppgaverelatert, intrinsisk motivasjon fremmer kreativitet. Det er indikatorer som peker på at forutsetningen for å gjøre kreativt arbeid er at man virkelig liker arbeidet man gjør og at man fokuserer mer på oppgaven enn en eventuell belønning (Amabile & Kramer, 2007). Andre igjen mener at ytre motivasjon (belønninger) også spiller inn på kreativ adferd og at indre motivasjon er for mye vektlagt i forskningen på kreativitet (Eisenberger & Cameron, 1996, s. 1153-1166.). «Investment theory of creativity» har begge disse elementene inne i sin behandling av motivasjon, men vektlegger intrinsisk motivasjon som den primære motivasjonskilden.

Miljø – er også et aspektet som påvirker den kreative investeringsprosessen. Det nytter ikke at ansatte har de interne ferdigheter som trengs, dersom miljøet ikke fremmer og belønner kreative tenkemåter (Sternberg, 2006). Sternberg fremmer også her *viljen* hos individer. Man kan velge å håndtere hindringer i miljøet eller la seg diktere av rammebetingelsene.

Kunnskap – For å kunne utvide handlingsrommet må man kjenne de faktorer som påvirker et fagfelt eller problemområde. Kunnskap kan også begrense kreativitet ved at allerede kjent kunnskap gjør at man lukker seg for andre muligheter. Men på en generell basis vil det å inneha bred og omfattende kunnskap om et fagområde fremme kreative handlinger (Frensch & Sternberg, referert i Sternberg, 2012).

Tankemønstre – et viktig aspekt i modellen er hvilke tankemønstre man innehar (Sternberg, 1988, s. 197 – 224; Sternberg, 1994, s. 105 – 127). En forutsetning for å kunne utøve kreativt arbeid er at man har evnen til å tenke *legislativt*, det vil si at man evner å jobbe selvstendig samt at man *velger å* benytte sine evner og har en preferanse på å tenke nytt. (Sternberg, 1997; Sternberg & Grigorenko, 1995).

I følge «investment theory of creativity», er kreativitet mest av alt en viljeshandling – det vil med andre ord si at man kan velge å være kreativ og bli mer kreativ. Ved å knytte insentiver opp til det å handle kreativt ser man at flere utvikler denne egenskapen (O'Hara & Sternberg, 2010). Man velger å generere nye ideer, analysere dem og eventuelt «selge» dem til andre. En person kan inneha en rekke av evnene for kreativ tenkning, men av ulike grunner ikke ta dem i bruk. For eksempel ved at man følger andre ideer enn sin egne, lar være å utforske og videreutvikle sine egne ideer. Sternberg peker også på at folk flest vil følge «moten», innenfor et fagfelt det vil si, hva alle andre mener er lurt og klokt. Men for å kunne få kreativitet trengs det mennesker som tør å gå imot disse «mainstream» trendene (Sternberg, 2009, s. 467 – 469).

Disse to modellene gir en helhetlig tilnærming til kreativitet som fenomen, med fokus på det sosiale samspillet. De økonomiske modellene tilstreber å beskrive miljømessige forutsetninger som preger individers oppfatning av organisasjoners kreative klima. For å komme nærmere inn på dette vil videre gi en grundigere prestasjon omkring forskning kreative klima.

2.3 Kreative klima

Organisasjonsklima og organisasjonskultur er begreper som ofte sammenblandes i litteraturen. Glisson (2007, s. 739) fremstiller kultur som måten ting *gjøres* på i organisasjoner, mens klima er assosiert med hvordan mennesker *opplever* sitt arbeidsmiljø. Siden målet for oppgaven er å studere ansattes oppfatning av klima og lederens forvaltning av kreativitet, vil jeg derfor fokusere mest på klimabegrepet, men også trekke inn kulturelle aspekter, siden disse ofte sammenfaller og influerer hverandre:

...climate is defined as recurring and observable patterns of behavior that characterize life within the organization or team. – it`s what people experience. Culture is defined as values, beliefs, and traditions, reflecting the deeper foundations of the organizations – it`s what the organization values. In this way, culture is treated as an antecedent to climate.

(Isaksen, 2017, s. 131 – 132)

Klima er derfor lettere å observere og mottagelig for endring enn kultur, siden det dreier seg om handlingsmønstre. Til tross for dette skillet, vil jeg på grunn av oppgavens fokus også inkludere bakenforliggende kulturelle forutsetninger i begrepet *kreativt klima*. Kulturen er på et dypere nivå, mens klimaet er det individene opplever. Ahmed (1998) sammenfatter dette ved å kalle klimaet en «alliert» til kulturen i organisasjonen.

Kreativt klima er et sammensatt område, siden det kan vurderes på både individnivå, team/gruppe- og organisasjonsnivå (Isakens, 2017, s 132) og som noe ledere kan influere på alle disse tre nivåene. Videre peker Isaksen på sentrale momenter som påvirker det kreative klima i en organisasjon og hvordan ledere kan forvalte kreativiteten:

Utfordringer/involvering - skaper engasjement og mening i arbeidet. Dette handler om å involvere ansatte i beslutninger og ikke kun gi dem beskjed om å implementere. Videre trekkes det frem at ledere bør involvere seg i å utvikle ansattes karriere og ikke kun sin egen. Dette kommer blant annet til uttrykk gjennom at man verdsetter og roser ansattes innsats når de oppnår resultater, i stedet for å ignorere slik adferd.

Frihet - individuell utforming av oppgaver og stor autonomi. Ledere kan fremme dette ved å fortelle ansatte hva som skal gjøres, men la dem selv definere hvordan jobben skal gjøres.

Tillit/åpenhet - høy tillit i organisasjonen kan oppnås gjennom informasjonsflyt, spesielt i utfordrende tider. Tillit kan også oppnås av ledere gjennom å verdsette alle ansatte og ikke behandle ansatte instrumentelt for å fremme lederens ambisjoner.

Lekenhet/livlighet - ledere som tillater og fremmer humor og glede på arbeidsplassen skaper gode forutsetninger for kreativitet. Dette kommer til uttrykk ved at tonen er uformell, man tillater individuell utforming av kontorlandskap og at man stadig uttrykker glede og engasjement for jobben man står i.

Debatt - ledere må legge opp til stor takhøyde og rom for å diskutere nye ideer. Det ideelle er å fokusere på utforskning av ideer og å prøve å unngå personlige kamper i slike diskusjoner.

Fravær av personlige konflikter - intriger og maktkamp hemmer kreativitet. Ledere som gjennom eksempel viser at sladder og baksnakking er uønsket er med å skape et bedre klima for kreativitet.

Risikotoleranse – organisasjoner som tåler usikkerhet og risiko er mer kreative. Ledere kan fremme dette ved å løfte frem tematikk og utfordringer som har usikkert resultat slik at det blir fokusert på eksperimentering. Det å anerkjenne ansatte som tar sjanser og går løs på tvetydige prosjekter samtidig som man unngår å latterliggjøre prosjekter som ikke lykkes er også sentralt i dette. Det å også budsjettere med at noen midler settes av til eksperimentering uten å kreve at disse skal gi avkastning er med å fremme risikotoleranse.

Idétid /idéstøtte– det er gunstig for kreativiteten at ledere gir ansatte tid til å utforske ideer og ikke kun tildeler rutinejobber. Det å ikke bare kreve nye ideer, men også å sette av tid til dette er sentralt i denne prosessen. Et ledd i dette er for eksempel å delta i diskusjoner og samtaler om nye ideer og anerkjenne og støtte utforskningen av slike ideer, kontra å sende ut signaler om at slike samtaler ikke er ønskelig.

Disse funnene samsvarer også med annen forskning på området omkring faktorer som fremmer kreativitet i organisasjoner (Byron & Khazanchi, 2015; Rickards & Moger, 2000 & 2006; McLean, 2005 & Schneider, 1996, De Jong og Kemp, 2003). Også norsk forskning har kommet til tilsvarende funn (Amundsen, Gressgård, Hansen og Aasen, 2011; Aasen, Amundsen, Gressgård og Hansen, 2012). Dermed observerer vi at forskningen på hva som er et godt kreativt klima har flere likheter. Men likevel er det hensiktsmessig å også belyse faktorer som hemmer kreative klima. Derfor vil jeg nå gi en videre presentasjon av noen slike hindringer.

2.3.1 Hindringer for kreativitet

Innenfor litteraturen omkring kreativitet og innovasjon har det vært rettet kritikk mot feltet fordi man er for opptatt av faktorer som støtter innovasjon, men ikke sett nok på faktorer som *hindrer* et velfungerende kreativt klima (Amabile et al. referert i Aasen og Amundsen, 2015, s. 144). Offentlig sektor har også tradisjonelt vært assosiert med en rekke hindringer for innovasjon (Mulgan, 2007; Eggers & O' Leary 2009). I dette ligger også en rekke hindringer for kreativitet.

Davis (2011, s. 115 – 121) peker på fem kategorier med hindringer for kreativitet i organisasjoner. Vi merker oss at flere av disse flyter over i hverandre, men likevel vil vi presentere dem her slik at man kan skille ulike faktorer på en mer nyansert måte.

Den første kategorien er *vaner*, hvordan man har blitt gjort tidligere. Det gjør at man unngår å teste ut nye ideer og arbeidsmåter og «gror fast» i sine egne måter å gjøre ting på. Videre pekes det på *regler og tradisjoner*. Da blir vanene løftet fra individnivå og over på gruppenivå. Et sterkt sosialt hierarki vil gjøre det risikabelt for personer som står lavt i dette hierarkiet å fremme ideer og tanker som utfordrer høyerestående aktører. Slike tradisjoner vil bli formalisert på ulike måter i ulike organisasjoner. *Perseptuelle* hindringer er knyttet til hvordan man klarer å løsrive seg fra predisponerte måter å betrakte ting på. Dette handler ikke om vaner, men om «mentale sperrer» og hvordan man klarer å bryte ut av dem. Løsningen på et problem kan ofte være «rett foran nesen», men fordi man prøver å søke løsninger som er kjente og som har virket tidligere, så blir man «blind» for nye løsninger. *Kulturelle hindringer* baserer seg på sosiale normer og dynamikker. Hovedproblemet her er konformitet ved at organisasjonens kultur ønsker å bevare *status quo* slik at nye tanker og ideer egentlig ikke er ønsket. Davis (2011) peker på at å bytte sosialt miljø har en direkte innvirkning på kreativ adferd. Hovedtanken i konformitet er nokså enkel: det er ikke behagelig å være annerledes og utfordre det etablert. Et relatert fenomen til dette er hvordan man betrakter risiko. Ofte kan organisasjoner være åpne for kreative ideer og nye tanker, men kulturen i organisasjonen ønsker å minimere risikoen forbundet med å implementere dem (Mueller, Melwani & Goncalo, 2012). Dermed vil man enten intendert eller ubevisst hindre kreativitet i organisasjoner, selv om man uttaler at man ønsker å skape et godt kreativt klima.

Det siste punktet til Davis er hindringer knyttet til *ressurser*. Eksempler på dette er penger, mennesker, tid og informasjon. Gode kreative tiltak kan møte veggen dersom man ikke har tilgang på disse ressursene for å generere eller implementere ideer.

2.3.2 Ekspertise som hinder

I psykoøkonomiske modeller, vil det å tilegne seg ekspertise gjennom mange års hardt arbeid innenfor et fagfelt være en kreativ *investering* som man ønsker å søke avkastning på i form av kunnskap og anerkjennelse på området (Czikzentmihalyis kultur – og samfunnsnivå). Men dersom man har investert veldig mye i dette, vil det kunne regnes som et tap på investeringen hvis den kunnskapen viser seg å være utdatert eller ikke er korrekt. Derfor kan det å ha høy ekspertise også sees på som et hinder for kreativitet ved at man tviholder på «utdatert kunnskap» i redsel for å tape på investeringen (Rubenson & Runco, 1995, s. 233 – 235). Det å utvikle en slik «infleksibilitet» fordi man har investert for mye i noe til at man vil gi tap på det har også likheter med tapsaversjon som vi kjenner fra finansiell, investerings adferd (Tversky & Kahneman, 1991, s. 1039 – 1061; Tversky & Kahneman, 1986). Dette er grunnen til at det kan være vanskelig å finne både ekspertise og høy fleksibilitet i en og samme person (Rubenson og Runco, 1995, s. 233). Forfatterne peker på at disse to faktorene, fleksibilitet og ekspertise ofte blir gjenstand for en «*trade off*» i en kreativ investering: det ene går på bekostning av det andre. Dermed vil en gruppesammensetning av ulike erfaringsnivå være gunstig for å ivareta begge aspektene. Da vil man kunne se pedagogiske effekter som vi kjenner fra Piagets tankegang om adapsjon der gammel kunnskap blir utformet og struktureres på ny måte (Piaget, 1970), s. 703 – 732). Og fra et psykoøkonomisk aspekt vil sjansen for at dette skjer være større dersom investeringskostnadene i gruppen er lave (Rubenson & Runco, 1995, s. 235).

2.4 Kreativitet i grupper

Som vi har sett i vår gjennomgang så langt, vil det menneskelige samspillet ha mye å si for hvordan kreativitet fremtrer i et arbeidsklima. Tidlige modeller konsentrerte seg mest om individuelle faktorer for å forklare kreativitet som fenomen (Woodmann, Saywer & Griffin, 1993, s. 293 - 321). Men det å analysere kreativitet med fokus på gruppedynamikk, åpner for helt andre aspekter enn kun å se på individuelle faktorer. Jeg vil derfor gå inn på litteratur knyttet til kreativitet i grupper.

2.4.1 Sosiokulturelle aspekter ved kreativitet

Sosiokulturelle teorier handler ikke om mentale tilstander og individers handlinger isolert, men at man også må ta hensyn til det sosiale aspektet som en viktig faktor (Saywer, 2011, s. 59-75). Det vil derfor være viktig både å betrakte interaksjonen mellom ulike individer og også resultatet av dette arbeidet. I likhet med systemteori vil en sosiokulturell tilnærming ikke

kun betrakte individer, men også en analyse av det sosiale systemet som er med å forme det kreative utfallet (Sawyer, 1999, s. 447 – 469)

«All creativity is an emergent process that involves a social group of individuals engaged in complex, unpredictable interactions» (Sawyer, 2011, s. 64).

Ved å se på beslutningsarbeid i grupper ser man tydelige faktorer som kan påvirke kreativitet i positiv eller negativ retning. Innen det sosiokulturelle perspektivet på kreativitet rettet mot arbeidslivsgrupper, viser Ness' forskning at kreative prosesser oppstår i spenningen mellom ulike perspektiver i gruppene og at underliggende relasjonelle faktorer som åpenhet, nysgjerrighet og respekt er avgjørende psykologiske faktorer som må være med i gruppen for at de skal lykkes med det kreative arbeidet (Ness, 2016; Ness, 2017).

2.4.2 Gruppen som aktør

Derfor vil jeg nå se på momenter som dreier seg om gruppen som aktør. En gruppes prestasjonsnivå influeres av tre variabler (Sundstrom, de Muse & Futrell (1990, s. 120 – 133):

- Organisasjonen som gruppen tilhører (strategi, mål, systemer, organisering, kultur)
- Gruppens struktur (kompetanse, mål, roller og normer)
- Gruppens interne prosesser (ledelse, kommunikasjon, samarbeid, relasjoner)

Denne tredelingen har en indre konfluens ved at de ulike aspektene påvirker hverandre. I miljø der man opplever positive relasjoner og interaksjoner, lavt stressnivå og opplever seg verdsatt, er det større sannsynligheten for at man engasjerer seg i kreativ adferd. Både ved økt generering av kreative ideer, men også større engasjement i kreativ problemløsning (Fredrickson, 2001; Cohen-Meiter, Carmeli & Waldman, 2009). Videre er økt motivasjon og mestringsfølelse sentralt for å utløse det kreative potensialet i en gruppe. Derfor vil det å tydeliggjøre hva som skaper fremdrift i et prosjekt eller arbeid være med å fremme kreativ energi. (Amabile & Pratt, 2016, s. 166-177).

Grupper innehar dermed et stort potensial for å forløse den kreativiteten som individer bærer på. Men jeg vil også se nærmere på noen gruppedynamikker som kan være direkte skadelige på kreativitet. Gruppetenking kan resultere i at alle medlemmer i en gruppe begynner å tenke likt, og at man derfor ikke gir rom til kritiske motforestillinger eller kreative ideer (Janis, 1982, s.7-9). Jeg vil derfor nå gå inn på noe av funnene fra forskningen som peker på negativ dynamikk i grupper.

2.4.3 Selvdemping og kaskader

Konformitetspress i grupper gjør at mange vil velge å følge flertallets mening, selv om de mener det er feil (Li & Sakamoto, 2013). Slik selvdemping kan være direkte skadelig dersom man ønsker å få frem kreative ideer. Grovt sett kan man peke på to grunner til at man utøver selvdemping, det vil si lar være å si sin mening i møte med flertallets synspunkt. Det første er *uformelle signaler* man plukker opp i den sosiale konteksten om at man tar feil – hva andre sier og gjør. Dersom man får inntrykket av at alle andre mener motsatt, vil man begynne å tvile på sin egen oppfatning og få en draging mot konsensus, kontra det å være uenig (Sunstein & Hastie, 2015, s. 43 – 45). Dette kan også karakteriseres som *informasjonspress*: informasjonen du får fra omgivelsene gjør at du betviler din egen informasjon som sann.

Det andre momentet som kan hemme investeringen av kreative ideer er *sosiale insentiver*. Da har gruppedynamikken ikke fått en til å tvile på sin opprinnelige mening og deretter endre sin mening, men man endrer mening for å unngå sosial «straff» eller muliggjøre sosiale insentiver. Dette kan eksemplifiseres ved at noen høyere opp i hierarkiet, eksplisitt eller implisitt, signaliseres at det vil få omkostninger å være uenig med ledelsen.

Disse sosiale mekanismene gjør at man risikerer at kreative ideer som strider imot «mainstream» trendene i en organisasjon ikke kommer frem – fordi kostnadene blir for store for dem som fronter dem. Mennesker har en draging mot å velge det som virker mest populært og dette må ledere være oppmerksom på dersom man ønsker å stimulere kreativitet (Salganik & Watts, 2008, s. 338 – 355). Derfor ser vi at i et sunt kreativt samarbeidsklima må man ha frihet til å gjøre feil og eksperimentere uten å risikere negative sosiale omkostninger (Isakens, 2017, s 132).

Kahnemans (2011) forskning omkring heuristikker («mentale snarveier») og kaskader (hvordan noe som er feil rask kan bli oppfattet riktig i en gruppe eller hos individer) er med å kaste viktig lys også over kreative klimaer. En av de mest relevante kaskadene er *tilgjengelighetskaskader*. Det handler om at hvis en bestemt løsning eller tanke er fremtredende i en gruppe, kan den spre seg rask innad i gruppen og tilslutt utgjøre den felles forståelsen av et problem (Kuran & Sunstein, 2007, s. 715-735). Dette kan få svært uheldige følger dersom klimaet er ment å utforske ulike ideer og tilnærminger.

En bieffekt av dette er *assosiativ blokkering* eller *samarbeidsfiksering*. Det gir seg utslag i at ideer og tanker som er tett relatert til den ene oppfatningen gruppen har, blir anerkjent, mens andre nye ideer blir stengt ute. Dette er svært relevant når man forsøker å ha idedugnader eller andre kreative «workshop». Dersom det er risiko involvert i et slikt kreativt arbeid er det også større tendens til at man benytter tilgjengelighetskaskader, fordi man ønsker å *kopiere* noe som man vet fungerer. En slik kognitiv skjevhet kan blokkere kreative ideer og nye vinklinger (Sunstein & Hastie, 2015, s. 70 – 71).

2.4.4 Uenigheter og politiske prosesser

Mangfold i meninger og dissens er sterkt knyttet til kreativitet og innovasjon. Hvis mindretallsstemmene får slippe til i diskusjoner og man ikke går i fellene som er latente for gruppedynamikk vil prestasjoner innenfor innovasjon bli bedre (De Dreu, 2007, s. 247-270). Dersom individer har høy status i gruppen vil det øke sjansen for at de tør å komme med en divergerende idé (Christensen & Abbot, 2000, s. 272-276). Derfor vil det ledere av en gruppe mener, kunne ha stor påvirkning for det kreative miljøet (Stasser & Titus, 2003, s. 308).

Dersom man ønsker at ansatte skal investere i kreative ideer, må man forsøke å fjerne hindre. Hvis det å komme med divergerende tekning straffer seg sosialt fordi man kommuniserer at man vil ha konsensus, vil kostnaden for individet bli større enn nytteeffekten. Men dersom ledere vektlegger at de *ønsker kritisk tenking* og klarer å kommunisere dette tydelig, vil det fjerne en del av motstanden som ligger i kulturen (Stasser & Titus, 2003, s. 308). Det at ulike ideer og tanker settes opp mot hverandre kan skape nye spennende kombinasjoner. Derfor kan en viss grad av konflikt være med å fremme kreativitet (Sonnenfeldt, 2002).

Isaksen og Ekvall (2010, s. 82-83) skiller mellom debatt og konflikt som to former for uenighet der førstnevnte er positiv for et kreativt klima, mens rene konflikter er med å hemme kreativitet. Dette har også sammenheng med Sternbergs hegelianske dialektikk der kreative teser og antiteser ender opp i en mer avansert kreativ syntese (Sternberg, referert i Kaufmann, 2006, s. 16-17; DeDreu, 2007, s. 247 - 270). Ved å tillate gode samtaler, spørsmål og usikkerhet kan man finne frem til bedre løsninger og utvide handlingsrommet (Kahneman, Lovallo & Sibony, 2011, s. 51 – 60).

Det å la ansatte dele ideer og tanker kan likevel ha en negativ konsekvens. Dersom ansatte opplever at det er rom for å komme med ideer og tanker, men de aldri blir implementert eller

satt ut i livet, kan man oppnå det som har blitt klassifisert som «pseudo – voice»: de ansatte blir gitt en stemme, men den blir aldri lyttet ordentlig til. Konsekvensen av dette er at ansatte over tid slutter å dele sine tanker, og konflikter øker (de Vreis, Jehn & Terwel, 2011, s 221-230). Dermed kan et tiltak som i utgangspunktet er ment positivt for økt kreativitet, virke mot sin hensikt.

For å belyse de sosiale spenningene ved kreativitet vil jeg også kort presentere maktpolitiske aspekter knyttet til det å skape endring i organisasjoner. Som tidligere nevnt handler kreativitet ofte om å overbevise andre om sin mening og på den måten skape endring (Simonton, 1990, s. 102 – 115). Kreativitetens karakter er å skape endring - og i endringsprosesser fremmes ofte tilveksten av interne politiske prosesser (Buchanan & Badham, 2008, s. 307).

En rekke organisasjonsteorier inspirert av Max Weber og Karl Marx ser på organisasjoner som «konstellasjoner av makt, aktører interesser, allianser, kamparenaer og politisk spill». (Karp, 2014, s. 73). Dette omhandler dialektiske prosesser for å tilegne seg innflytelse og påvirkningskraft.

Politikk i organisasjoner er det å involvere seg i aktiviteter i den hensikt å skaffe seg, utvikle, beholde eller bruke makt for å kunne posisjonere seg når det er usikkerhet eller uenigheter.

(Karp, 2014, s. 73)

Individer i organisasjoner er endringsagenter, som ved hjelp av formelt eller uformelt lederskap kan fremme nyskaping ved å benytte politisk virkemidler på en instrumentell måte (Kanter, 1982). Men disse endringskreftene går ikke kun fra individet og over på organisasjonen:

En aktør har ikke noe berettigelse utenfor det systemet som definerer dennes frihet og handlingsmønster. Likevel eksisterer systemet kun gjennom aktøren: Det er bare han eller hun som kan gi det liv og som kan endre det.

(Crozier & Friedberg, sitert i Karp, 2014, s. 75)

Dermed ser vi at systemet også kan være med å forme individet (Giddens, 2001, s. 667).

Videre er også Foucaults diskursbegrep sentralt i forståelsen av det sosiale spillet i

organisasjoner (Focault, 1999). Diskurs er definert som den organisatoriske måten å tenke og beskrive virkeligheten på. Språket er sentralt i en slik forståelse ved at det skaper den sosiale virkeligheten. Fokuset er på den sosiale dynamikken som opptrer og hvordan språk og virkelighet sammenfattes (Shaw, 2002). Det vil si at det som preger samtaler og diskusjoner på sikt er med å definere hvordan man oppfatter organisasjonen man arbeider i.

Det teoretiske bakteppet som nå er skissert er med å informere forskningen og de empiriske undersøkelsene, og jeg har funnet disse teoriene fruktbar når det gjelder å undersøke hvordan ansatte opplever at ledere forvalter kreativitet. I tillegg er også dette teoretiske rammeverket fruktbart når jeg ville jeg undersøke hvordan informantene oppfattet et kreativt klima.

Samlet vil de presenterte teoriene belyse ulike sider ved kreative klimaer på en annen måte enn rene modeller for innovasjon og endring. De mellommenneskelige og konstruktivistiske aspektene kan utvide forståelsen for hvordan ledere kan være med på å skape gode kreative klima for sine ansatte. Derfor er bredden i det teoretiske materiale omfattende, men også nødvendig for å skildre bredden i de fenomener jeg ønsker å studere.

3.0 Metode

I dette kapittelet vil jeg redegjøre for min forskningsstrategi og design. I tillegg vil jeg beskrive metoden jeg har brukt i datainnsamling, analyse og tolkning av funn. Jeg vil også belyse forskningsetiske problemstillinger samt redegjøre for forskningens reliabilitet og validitet. Avslutningsvis vil jeg reflektere kritisk omkring studiens begrensninger

Denne studien er fundert på et konstruktivistisk vitenskapssyn. Hovedmomentet i dette er at virkeligheten er en sosial konstruksjon som gjenskapes i menneskers interaksjon og handlinger (Kvale & Brinkman, 2009, s. 72 - 74). Dette har påvirket både valg av teori og metode i oppgaven. Kunnskap vil derfor bli betraktet som noe som samskapes mellom forsker og informant (Hatch, 2002, s 15).

I tråd med en kvalitativ tilnærming, har mine forskningsspørsmål en nokså åpen struktur. Jeg ønsker å se på hvordan ledere forvalter ansattes kreativitet i innovasjonsprosesser. En del av disse dynamikkene er ikke lett å tallfeste. Derfor ønsket jeg en kvalitativ tilnærming der jeg studerte hvordan enkeltpersoner opplever og uttrykker dette, samt se på hvordan vedtatte sannheter og oppfatninger i organisasjonen oppfattes og operasjonaliseres i det daglige.

Min problemstilling og forskningsspørsmål tar for seg fenomener som involverer mennesker og menneskelige prosesser. En kvalitativ tilnærming er derfor hensiktsmessig for å undersøke fenomen som vi ikke kjenner så godt (Johannessen Christoffersen & Tufte, 2011, s. 144 - 145). I tillegg hadde jeg begrenset tilgang til ressurser/informanter, samtidig som jeg trengte å samle inn mye informasjon (mange variabler). Leseth & Tellmann (2018, s. 66), fremhever at en kvalitativ tilnærming da er godt egnet til å få kunnskap om hvordan mennesker erfarer, opplever og fortolker verden. I tillegg muliggjør en kvalitativ studie dypere kunnskap enn hva en kvantitativ tilnærming ville gitt, fordi man kommer nærmere det feltet man ønsker å studere (Hjardemaal, Kleven & Tveit, 2002, s. 23). Det er viktig å merke seg at en slik tilnærming krever refleksivitet hos forskeren, fordi kvalitativ forskning har som utgangspunkt at det ikke er mulig å ha nøytrale eller objektive observasjoner. Det er dermed sentralt at datagrunnlaget ikke bare samles av meg som forsker, men det samskapes mellom forsker og informanter. (Leseth & Tellmann, 2018, s. 14).

3.1 Forskningsdesign

Før man setter i gang et forskningsprosjekt må man som forsker reflektere over hvordan man skal gjennomføre forskningen (Johannesen, Christoffersen & Tufte, 2011, s. 77). Jeg vil i dette kapitlet presentere hvordan jeg metodisk gikk frem. Men før jeg går inn på hvert enkelt element, vil jeg presentere prosessen i grove trekk (Johannesen et al, 2011, s. 164). Først valgte jeg tema for oppgaven og prøvde å tenke bredt omkring det fenomen jeg ønsket å studere. Dette innebar også refleksjon omkring valg av metode og problemstilling. Deretter planla jeg utvalgsstrategi for informanter og utviklet intervjuguide basert på det teoretiske grunnlaget for oppgaven (se appendiks 3.0). Etter å ha fått godkjenning fra NSD (se appendiks 1.0) gikk jeg i gang med å gjennomføre intervjuer. Disse ble deretter transkribert og analysert i kategorier. Så brukte jeg tid å gå igjennom mine funn fra analysen for å forsikre meg om at de var pålitelige, troverdige og overførbare.

Jeg har benyttet en «eksplorativ» tilnærming i mitt design med relativt åpne forskningsspørsmål. Jeg har vært interessert i å studere spesielle trekk ved hver arbeidsplass, for så å å klare å finne overføringsverdier som kan gjelde større deler av en offentlig sektor. Yin (1994) fremhever at casestudier er svært effektivt i å svare på «hvordan» spørsmål. Videre er det egnet til å gi svar på teoretiske antagelser. Dermed vil dette være en hensiktsmessig tilnærming for min forskning. I den første fasen med oppgavens planlegging, hadde jeg et annet fokus enn det som ble den endelige problemstillingen. Da var hovedvekten

på kostnader og insentiver knyttet til kreativ adferd. Men etter hvert som jeg jobbet med det teoretiske grunnlaget, spisset jeg problemstillingen inn mot den jeg presenterte i kapittel 1.0.

3.2 Datainnsamling

Jeg har tidligere nevnt at jeg har en kvalitativ tilnærming til problemstillingen. Ifølge Johannessen et al (2011, s. 143) er intervju den vanligste metoden å samle inn kvalitative data på. Mitt forskningsdesign behandler spørsmål og problemer som ved første øyekast kan være vanskelig å konkretisere. Målet med oppgaven var å samle inn data om hvordan de ansatte på ulike arbeidsplasser i offentlig sektor opplevde det kreative klimaet, og da vil en kvalitativ tilnærming være hensiktsmessig (Hatch, 2002, s. 91) slik at man kan få rike data i form av gode beskrivelser. Kvalitativ metode handler ikke først og fremst om å generalisere. Målet er å gi grunnlag for en forståelse av andre lignende fenomener.

3.2.1 Utvalg

Jeg ønsket å intervju informanter fra ulike deler av offentlig sektor for å på den måten få en bredde i utvalget. Hvem man benytter som informanter påvirker i stor grad hvilke funn man får. Det var derfor både *strategiske* og *taktiske* aspekter ved utvelgelsen (Johannessen et al, 2011, s 107). Strategisk valgte jeg ut informanter som jobber i offentlig sektor som ville dele erfaringer om kreativitet og kreative prosesser. Videre tok jeg et taktisk valg om å ha informanter som er tett på operasjonaliseringen av vedtatte innovasjonsstrategier i organisasjonen. Målet i en kvalitativ undersøkelse er å komme tett på personene i utvalgsområdet. Derfor forsøkte jeg å kartlegge hvilke personer som har mest innflytelse omkring utformingen av innovasjonsprosessene og undersøke deres oppfatning av hvordan kreativitet forvaltes i denne prosessen. Utvalget ble gjort ved noe som Johannessen et al (2011, s. 113) kaller *snøballmetoden*.. Jeg var bevisst på at jeg ønsket en bredde i utvalget. Det vil si at jeg ikke ønsket kun informanter fra helsesektoren eller på departementsnivå, men jeg tilstrebet ulike offentlige instanser. Jeg sendte derfor e-poster til utvalgte offentlige etater og kontorer og ble satt i kontakt med ulike mellomledere som kunne hjelpe meg i kontakt med personer de tenkte kunne være egnet til denne type forskning. Noen ganger ble jeg også vist videre til andre kontorer som de mente kunne være bedre egnet. Jeg valgte deretter ut fem arbeidsteder og forsøket å rekruttere én kvinne og én mann fra hvert sted for å få betraktninger fra begge kjønn på hver arbeidsplass, selv om oppgaven primært ikke har et kjønnsfokus. Dette klarte jeg å oppnå på fire av fem steder, men på det siste arbeidstedet endte jeg opp med to kvinner, fordi ingen mannlige informanter kunne stille til intervju. Disse personene fikk tilsendt et informasjonsskriv (se appendiks 2.0) som forklarte målet med

undersøkelsen og forøkte å svare på de eventuelle spørsmål som informantene kunne ha (Johannesen et al, 2011, s. 158).

Jeg avtalte individuelle tider for hvert arbeidssted slik at jeg kunne intervju informanter fra samme arbeidssted på samme dag. Jeg sørget for å forsikre meg om at informantene hadde god tid til å gjennomføre intervjuet, slik at det ikke skulle bli stresset stemning fordi de skulle rekke et annet møte eller lignende. En del tid gikk med til å finne egnet tidspunkt, men etter at jeg fikk godkjenning hos NSD til å starte intervjuer i oktober, ble intervjuene gjennomført i perioden november – januar 2018/2019.

Målet var å få mye data ut av et begrenset utvalg av informanter. Spørsmålet man bør avklare da er hvor mange intervjuer og informanter man trenger? Noen vil hevde at man skal intervju helt til man når en «grenseverdi» eller metningspunkt. Det vil si at man fortsetter å stilles spørsmål helt til man ikke får noe ny informasjon. Dermed er det i teorien ingen grenser for antall intervjuer (Johannesen et al, 2011, s. 108). Likevel må man sette en grense, spesielt i studentprosjekter som dette. Det er hevdet at ti intervjuer er et godt utgangspunkt (Johannesen et al, 2011, s. 108). Derfor ble dette satt som mål for studiet. Likevel var jeg åpen for flere intervjurunder om jeg skulle oppdage ny info som gjorde det nødvendig.

3.2.2 Kvalitative intervjuer

Kvalitative intervjuer vil gi informanter større frihet til å snakke om fenomenene enn det et strukturert spørreskjema tillater (Johannesen et al, 2011, s. 145). I tillegg er kultur/klima og uformell organisasjonsstruktur komplekse sosiale fenomener. Kvalitative intervjuer vil da kunne få fram kompleksitet og nyanser og i tillegg vil man kunne få informasjon som det ikke spørres om. Samtidig ønsker jeg å ivareta reliabilitet ved datainnsamling, validitet av analysen og overførbarheten av funnene. Et kvalitativt intervju er en samtale med en klar struktur og et tydelig formål (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 21 – 23, 99 - 105). Samtidig har det stor fleksibilitet og muliggjør at man kan samle inn et detaljert datamateriale (Langdridge, 2006, s. 54). Slike intervjuer tar ofte form som en samtale, mer enn rene spørsmål og svar. For min problemstilling vil det være hensiktsmessige å både ha *beskrivende* spørsmål (konkrete hendelser og handlinger) *fortolkende* spørsmål (hvordan oppfatter informanten hendelser og fenomener) og *teoretiske* spørsmål (hvordan skal man forstå handlinger og hendelser) (Johannesen et al. 2011, s 144). Kvale & Brinkmann (2009, s. 121-124) poengterer at for å kunne tolke betydningene av fenomenene som undersøkes, hjelper et kvalitativt intervju oss i

å få fram beskrivelser av informantens hverdagsverden. Spørsmålene som stilles må være konkrete og skilles fra de generelle problemstillingene man har definert tidligere.

3.2.3 Gjennomføring av intervju

Et kvalitativt intervju kan være tilrettelagt på forhånd i form av struktur (Johannessen et al, 2011, s. 145). Jeg forholdt meg til en semistrukturert tilnærming med en intervjuguide som et utgangspunkt. En slik tilnærmingen ga meg frihet til å variere spørsmålene, rekkefølgen og temaer under intervjuet. Jeg laget spørsmål med utgangspunkt i problemstillingen og materialet fra teoridelen og prøvde å ha variasjon og åpenhet i måten de ble stilt på (Kvale & Brinkmann, referert i Johannesen et al, 2011, s 151 – 152). Intervjuguiden bestod av spørsmål som belyste relevante tema for problemstillingen min, men jeg hadde også mulighet til å komme med oppfølgingsspørsmål som ikke var med i intervjuguiden dersom for eksempel informantene kom inn på et relevant tema de ønsket å fortelle mer om.

Jeg startet alle intervjuene med å presentere meg og prosjektet, selv om informantene hadde fått dette på mail tidligere. Jeg repeterte også at intervjuet skulle gjøres på lydopptak og at dette skulle slettes etter endt forskningsprosjekt. Deretter prøvde jeg å tydeliggjøre informantenes anonymitet i prosjektet – at de kunne uttale seg fritt om alt, da dette ikke ville være mulig å spore tilbake til dem eller arbeidsplassen. Før jeg startet opptak opplyste jeg også om at dersom informantene trengte en pause eller måtte avbryte intervjuet var det helt i orden (Johannesen, et al. 2011, s 149).

Alle intervjuene ble gjennomført med personlig oppmøte hos informanten på deres arbeidsplass. Dette var blant annet fordi jeg ønsket å kunne se informantens ansiktsuttrykk og kroppsspråk, noe som kunne ha innvirkning på min tolkning av svarene. Dermed slapp informantene å reise for å møte meg, slik at det ble lettere for dem å takke ja til intervjuet. Det å oppsøke informanten på sitt arbeidssted vil være et naturlig sted å ta samtalen, siden fokuset var på deres opplevde arbeidshverdag. Jacobsen (2005, s. 147) fremhever at et nøytralt sted for intervjuer ikke er mulig å få til. Uansett hvor man velger å gjennomføre intervjuene vil det farge de svarene man tilegner seg.

Johannesen et al (2011, s. 154) peker på at lydopptak er en av de vanligste metodene å dokumentere et intervju på. For meg var dette en hensiktsmessig måte å dokumentere det jeg primært ønsket å få ut av intervjuene. Alle intervjuene ble gjennomført ansikt-til-ansikt da det lettet kommunikasjon med informanten med tanke på kroppsspråk og oppfølgingsspørsmål.

Jeg benyttet digitalt opptak på diktafon for å lettere kunne bearbeide datagrunnlaget (transkribering) etterpå ved hjelp av data. I tillegg tok jeg notater i løpet av intervjuene. I notatene dokumenterte jeg mine fortløpende fortolkninger av informantens svar samt relevante oppfølgings spørsmål.

Jeg hadde som mål å gjennomføre ti intervjuer, men ville eventuelt kunne fortsette dersom jeg så at jeg fikk motstridende data i slutten av denne innsamlingsfasen (Johannesen, et al 2011, s. 108). I en kvalitativ studie får ikke alle informanter nødvendigvis samme status. Noen informanter kan vise seg å inneha spesielt interessante tilnærminger og dermed få økt oppmerksomhet i intervjufasen. Men det ble ikke behov for en slik oppjustering av informanter, og resultatet ble ti gjennomførte intervjuer uten behov for oppfølgingsintervjuer (Johannesen, et al 2011, s. 108).

3.3 Behandling av data

Kvalitative studier bør analyseres av dem som har samlet inn data, siden de innehar den rette tolkningsnøkkelen (Silverman, referert i Johannesen et al, 2011, s 185). Men før jeg begynte å analysere datamateriell, måtte jeg avklare *hva* som skulle tolkes (Mason 2002, referert i Johannesen, Christoffersen & Tufte, 2011, s 153). Skulle all samhandling mellom informant og forsker sees på som data? Hva med telefonsamtaler/mailkorrespondanse i forkant av intervjuet? Skal man benytte non-verbale aspekter i datagrunnlaget? Er det kun den nedskrevne transkripsjonen som er data, eller skal fortolkninger man gjør som forsker regnes med? Jeg har valgt å transkribere ordrett og legge inn informasjon om latter og andre tydelige reaksjoner. Dette for å gjøre det lettere å tolke den egentlige meningen i det som blir sagt. Jeg har kun forholdt meg til data jeg samlet inn under intervjuene og har ikke vektlagt kommunikasjon i forkant og etterkant.

Lydopptakene fra intervjuene ble transkribert i Word for å kunne brukes i dataanalysen (se appendiks 4.0). I transkriberingen ble informantene først anonymisert ved at de ble kalt «Informant 1», «Informant 2» osv. Jeg valgte også å anonymisere arbeidssted og andre karaktertrekk som kunne identifisere informanten. Dette ble gjort ved å bruke betegnelsen «anonym». Dette var viktig for at informantene skulle kunne være sikker på å uttale seg fritt i intervjuet uten å bli gjenkjent. Senere i forskningen gikk jeg over til å gi informantene fiktive navn. Dette var for å ivareta dem som «personer» og ikke få en altfor stor distanse til dem (Langdridge 2006, s. 256).

Dialekt ble oversatt til bokmål for å gjøre teksten lettere å lese. Dette ødelegger ikke for meningsinnholdet i teksten, men gjør allikevel at transkripsjonene ikke er en direkte gjengivelse av virkelighet (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 186 - 187). Jeg valgte å transkribere spørsmålene og svarene ordrett for å få frem konteksten for samtalen (Langridge, 2006, s. 256).

3.4 Dataanalyse

I det følgende vil jeg gjøre rede for struktur og innhold i analysene av materialet jeg samlet inn. En konkret og tydelig beskrivelse vil være med å øke transparensen i oppgaven ved at det metodiske kan etterprøves.

Mine forskningsspørsmål forutsetter et innblikk i informantenes diskurs, miljø og virkelighetsoppfatning og da mener jeg en ren bokstavelig tolkning av data vil kunne være misvisende for å fange informantenes egentlige mening. Dette bekreftes også av Kvale & Brinkmann (2009, s. 213 – 218) i deres hermeneutiske meningsfortolkning: som forsker må man gå dypere inn i teksten, enn kun den gjengitte ordlyden. Målet er å finne meningen som ligger bak informantenes ord og utsagn. Imidlertid, når man tolker, vil også ens egne erfaringer påvirke hvordan man oppfatter noe. Det betyr at tolkningen ikke vil være objektiv. Dette skriver jeg mer om under forsker refleksivitet senere i oppgaven.

I analysen, så jeg først på helheten i datagrunnlaget for så å sammenfatte meningsinnholdet. Deretter delte jeg inn funnene i kategorier. Oppgaven er empiridrevet, men samtidig teoriinformert – dette betyr at måten jeg så på datamaterialet, og hvilke kategorier jeg utviklet, var influert av det teoretiske rammeverket.

Videre ble funnene kondensert, det vil si å abstrahere funnene i større underkategorier. Til slutt ble funnene sammenfattet/rekontekstualisert. Jeg ville forsøke å se sammenhenger og funn som ikke var så lett synlig i det opprinnelige datamaterialet (Johannesen et al, 2011, s. 186- 187). Jeg forsøkte hele tiden å veksle mellom å se på helheten i datagrunnlaget og på mindre deler og sitater for å få en hermeneutisk meningsfortolkning (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 213 – 218).

Gjennom utformingen av intervjuguiden hadde jeg systematisert spørsmålene i grupper for å tydeligere se sammenhengen mellom spørsmålene jeg stilte og det teoretiske grunnlaget for oppgaven (se appendiks 3.0). Dette var til hjelp da jeg i etterkant skulle kategorisere funnen

fra intervjuene i kategorier. I kvalitative studier er det svært krevende å utforme all denne kodingen på forhånd (Askheim & Grennes, 2014, s. 148 - 149), men gjennom å ta en slik sortering og inndeling, vil man kunne lettere se hva ulike informanter uttrykker om sammenfallende temaer.

Etter å ha kodet alle intervjuene delte jeg funnene inn i fem hovedkategorier (tabell 1) basert på momenter fra teorikapittelet. Dette er det Askheim & Grennes (2014, s. 146) kaller klipp- og- lim teknikken. Man klipper ut sitater og datagrunnlag som er i samme kategori, og limer dem (binder dem) sammen i kategorier (kategoriserer dem). Jeg forsøke å sammenfatte det teoretiske grunnlaget i kategorier for å koble empirien til teorien. I lesningen av intervjuene, da jeg forsøkte å skape mening i materialet, knyttet jeg svarene informantene gav og måten jeg tolket svarene på opp til disse hovedkategorier. Deretter gikk jeg gjennom alle intervjuene og fargekodet sitater slik at jeg kunne se hvilke svar som tilhørte de ulike kategoriene (se appendiks 4.0). En slik fremgangsmåte legger grunnlaget for en bedre analyse og meningsdannelse fra datagrunnlaget (Hatch, 2002, s. 168). Kategoriene jeg landet på har bakgrunn i det som ble sagt i intervjuene (induktiv koding), men også fordi jeg hadde fokus på problemstillingen i kategoriseringen (deduktiv koding) (Johannesen et al, 2011, s. 196). Kodingen inneholder dermed allerede en begynnende tolkning av dataene, slik Johannesen et al (2011, s. 197) poengterer.

Kategori	Tema	Beskrivelse
A	Frustrasjoner og hindringer	Denne kategorien handler om hva som frustrerer og motvirker at ansatte ønsker å bidra kreativt. Det handler også om det å stå i motstand i prosesser.
B	Motivasjon	Denne kategorien omhandler motiverende faktorer for å komme opp med nye løsninger og ideer. Den omhandler både indre og ytre motivasjon.
C	Kommunikasjon og trygghet	Denne kategorien omhandler hvordan beskjeder, tilbakemeldinger og instruksjoner kommuniseres i organisasjoner. Hvor tydelig er beskjedene og er det rom for feiltolkninger av det som blir

		kommunisert? Tør de ansatte prøve ut nye ting uten å være redde for sanksjoner eller straff? Fremmer organisasjonsklimaet mangfold eller legger det opp til konformitet og assimilering inn i den etablerte kulturen.
D	Politisk spill og allianser	Denne kategorien omhandler hvordan ansatte opplever politisk spill og allianser i organisasjoner. Hvordan må de bruke posisjonering og strategi for å få igjennom sine tanker og ideer.
Tabell 1 – oversikt over analysekategorier		

Etter denne kategoriseringen skrev jeg ut funnene mine i et eget kapittel (4.0) og prøvde å rekontekstualisere dem (Johannesen et al, 2011, s 198 – 199). Det vil si, jeg prøvde å se på hvordan de kunne forstås ut fra problemstillingen min.

3.5 Kritisk refleksjon av design og metode

Å velge et metodisk design for forskningen innebærer å velge bort vinklinger og elementer for å kunne avgrense seg. Det har vært gjort en rekke kvantitative studier omkring kreativitet og klima i organisasjoner (Egan, 2005; Chen & Bozeman, 2012; Gadot & Meisler, 2010; Runco Cayirdag & Acar, 2011). I stedet valgte jeg en kvalitativ tilnærming for å komme mer i dybden på hvordan enkeltpersoner opplevde dette. Jeg hadde likevel den kvantitative forskningen i bakhodet, slik at jeg kunne benytte kvantitative data i diskusjonsdelene for å se om mine funn samsvarte eller avvek fra disse. Jeg var også inne på tanken om å gjøre en fokusgruppestudie, men siden en del av tematikken var av sensitiv art kom jeg frem til at jeg ville få mer utdypende data og unngå sosial konformitet ved å ha intervjuer med én og én informant (Johannesen et al, 2011, s. 168). På bakgrunn av dette mener jeg at mitt ståsted som forsker fremmer de primære forskningsbehov jeg har for oppgaven.

3.6 Etske aspekter ved oppgaven

Med etikk går vi inn på moralske prinsipper, regler, instruksjoner eller retningslinjer for å konkludere om en handling er riktig eller gal. Alle organisasjoner og samfunn er styrt av etiske standarder og siden forskningen får konsekvenser for andre mennesker er det heller

ingen unntak her (Gilje & Grimen, 2007, s. 242). I forskningen reises det etiske spørsmål i relasjoner mellom mennesker om hvilke handlinger eller påvirkning vi kan utsette hverandre for og hvilke konsekvenser disse handlingene eller påvirkningen har for individer eller samfunnet. Malterud peker på at kunnskap skal være et resultat av systematisk, kritisk refleksjon (2003, s. 21).

I Norge har den nasjonale forskningsetiske komite for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH) bearbeidet etiske retningslinjer for forskning (Johannessen et al, 2011, s. 95 - 96).

Disse deles i hovedsakelig i tre deler:

1. Informantenes rett til selvbestemmelse og autonomi,
2. Forskerens plikt til å respektere informantenes privatliv
3. Forskernes ansvar for å unngå skade.

Siden jeg benyttet en kvalitativ undersøkelse, ønsket jeg å hente inn en samtykkeerklæring fra alle informantene. I den forbindelse utarbeidet jeg i henhold til NSD's retningslinjer en samtykkeerklæring som informantene måtte lese og underskrive på, slik at intervjuene var fundert på informert samtykke (Befring, 2007, s. 68). I denne var oppgavens hensikt beskrevet og det var gjort rede for hvordan jeg skulle behandle data fra intervjuene samt informasjon om at dere deltagelse var frivillig.

Før intervjuene (datainnsamling) ble prosjektet meldt til Personvernombud for forskning ved Norsk Samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS (NSD). Sensitivitet i datagrunnlaget måtte avklares med NSD for å avgjøre om jeg trengte særskilt konsesjon. I min undersøkelse ville enkeltpersoner ikke kunne identifiseres og opplysningen ble dermed ikke regnet som sensitive (meninger om firmaenes prosesser, arbeidsmiljø osv).

3.6.1 Reliabilitet, validitet og generaliserbarhet

I analysen ble innsamlet data til slutninger og konklusjoner. Reliabilitet omhandler hvilke data jeg valgte å benytte, hvordan de ble samlet inn og hvordan de ble bearbeidet (Johannessen et al, 2011, s 243). I kvalitativ forskning er tolkningen av data så sentral at det ikke er mulig å sikre total reliabilitet, slik man kan i kvantitativ forskning. Enhver kvalitativ analyse innebærer en innvirkning og delaktighet fra forskeren fordi data må tolkes (Dalland, 2007, s 84). Den kvalitative forskningen kan ikke repliseres på samme måte som kvantitativ forskning, fordi forskerens tolkning legger føringer på resultatet (Leseth & Tellmann, 2018, s. 138). Videre er egen erfaringsbakgrunn med å farge tolkningen, og dermed vil ingen tolke

dataene identisk. Reliabiliteten i denne oppgaven er likevel styrket fordi jeg har gitt en grundig beskrivelse av konteksten for oppgaven og hele forskningsprosessen (Johannesen et al, 2011, s. 244)

I spørsmålet om *validitet* (gyldighet) er presis begrepsbruk sentralt. Dette er for å legge til rette for samsvar på den ene side mellom teoriene og fagtermene jeg bruker, og den på den andre side, virkeligheten jeg ønsker å undersøke (Leseth et al. 2018, s 16). Intern validitet dreier seg om å tilstrebe at datagrunnlaget er i henhold til de intensjoner som ligger til grunn for forskningen. Dersom målet er å se på forvaltning av kreativitet, vil det styrke validiteten dersom dataene som hentes inn i størst mulig grad er linket til dette. Jeg har allerede redegjort for metode omkring datainnsamling, intervjumetode, analyse av transkripsjoner, datareduksjon og kategorisering. Dermed har jeg innfridd de krav som stilles for å sikre validitet (Postholm, referert i Johannesen et al, 2011, s. 244).

Leseth & Tellmann (2018, s. 16 – 17 og 139) peker videre på at analysen også må ha fokus på *ekstern validitet/generaliserbarhet*. Selv om det i kvalitativ forskning ikke kan oppnås statistisk representativitet, kan man oppnå det som kalles sosiologisk representativitet. Det vil si at vesentlige deler av funnene må være gjenkjennbare også hos andre i samme situasjon (Grimen, 2000, s. 16). Derfor bruker man i kvalitativ forskning gjerne begrepet *overføringsverdi*, i stedet for generaliserbarhet. Det vil si at selv om jeg konsentrerer meg om funn innenfor utvalgte offentlige kontorer må konklusjonene mine også kunne overføres til andre, lignende organisasjoner og bransjer. I oppgavens drøfting vil jeg også øke forskningens *bekreftbarhet* (objektivitet) ved at mine funn sees i sammenheng med annen forskning på området (Johannesen et al, 2011 s. 249).

Samlet vil dette styrke oppgaven *transparens*. Kvalitativ forskning kan ikke etterprøves ved at man kan bekrefte og falsifisere funn, slik man kan i en kvantitativ undersøkelse. Men ved å beskrive metoden og redegjøre for tolkningen vil det øke gjennomsiktigheten i forskningen (transparens) (Leseth & Tellmann, 2018, s 147).

3.6.2 Anonymisering og personvern

Det er spenning knyttet til anonymisering av informanter. Dette fordi det både beskytter informantene, men kan også være et påskudd for forskere å tolke informantenes utsagn uten å kunne bli motsagt (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 90). Jeg valgte å anonymisere alle informantene for å fristille dem til å uttale seg uten å måtte svare for dette til overordnede

eller andre i organisasjonen. Jeg har også vært opptatt av å ikke informere informanter om hvem andre som har blitt intervjuet eller hvilke arbeidsplasser jeg har vært på.

Tilbakemeldingen fra informantene var også tydelig på at anonymiseringen gjorde at de kunne si ting de ellers ikke kunne sagt.

3.6.3 Kildebruk

Metoden for kvalitativ forskning må også ha åpenhet om kildebruk og referanser. Det er viktig å kunne etterprøve litteraturfunn. Følgende punkter er sentrale når det gjelder åpenhet omkring referanser:

- *Leseren ser hvor forskeren har hentet stoff fra, og kan selv lese denne litteraturen om ønskelig.*
 - *Forskeren viser hva som ikke er ens eget, men andres tankegods.*
 - *Andres forskning synliggjøres.*
 - *Forskeren illustrerer kjennskap til feltet, og hvilke tradisjoner hun bygger på.*
- (Johannesen, Tuft & Kristoffersen, 2005, s. 334)

Tydelighet og åpenhet omkring dette vil også være med å øke oppgavens validitet og reliabilitet. Jeg har overholdt dette i henhold til den standarden Nord Universitet stiller til sine masteroppgaver.

3.7 Egen rolle som forsker

Før man går i gang med en kvalitativ studie er det viktig å tenke igjennom egen rolle som forsker i møte med informantene. Jeg vil derfor klargjøre hvordan jeg har forholdt meg til datagrunnlaget med fokus på min rolle som forsker (*refleksivitet*).

Dette er fordi informasjonen som kommer ut av intervjuene farges, og har relasjonen mellom forsker og informant som utgangspunkt (Johannesen et al. 2011, s. 150 - 151). Dette handler om hvordan jeg som forsker *legitimerte* prosjektet mitt, la føringer på hvor pågående jeg var i intervjuene og i oppfølging av intervjuene. Hvor jeg valgte å legge intervjuene kunne også påvirke informantens svar og var derfor et viktig moment. Dersom man er i organisasjonens lokaler vil kanskje informantene være mer nølende til å yte kritikk mot arbeidsgivers systemer, enn de ville være i et intervju «off site». Hvordan man kler seg og oppfører seg vil også kunne farge de funn man får og ens personlige er også med å styre en kvalitativ

undersøkelse. Evnen til å lytte, nysgjerrighet og sensitivitet er viktige egenskaper som kan forme utfallet av datainnsamlingen. Disse mellommenneskelige momentene var noe jeg derfor reflekterte over før intervjuene (Johannesen et al, 2011, s 151).

I møte med informantene var det også viktig å være klar over egen påvirkning i intervjuene ut fra hvilke spørsmål jeg stilte og også min tolkning av det de svarte. I arbeidet med denne oppgaven, der målet var å utvikle ny kunnskap, var det derfor viktig å være åpen på hvilke forestillinger og tanker jeg tok med seg inn i prosjektet. Det kan være personlig og profesjonelle erfaringer/kvalifikasjoner om det temaet man ønsker å betrakte (Malterud, 2001, s. 484). Jeg har bakgrunn som jazzpianist og er derfor interessert i kreativitet som fenomen fra dette ståstedet. I tillegg har jeg erfaring fra konsulentbransjen og har jobbet med innovasjonsarbeid og foredrag omkring kreativitet i næringslivet. Dette bør nevnes, siden dette er med å utgjøre min refleksivitet som forsker. Dermed hadde jeg med meg noen forestillinger om kreativitet før jeg startet dette prosjektet. Disse erfaringene påvirket hvordan jeg tolket utsagn fra informantene, men de var også med å gi meg kredibilitet i rollen som forsker.

Det eksisterer også asymmetri mellom forsker og informanter knyttet til informasjon. Forskeren vet intensjon med spørsmålene og konsekvensene av de svar informantene vil gi. Dersom informantene vet at svar de gir kan sette deres ledelse i bedriften i dårlig lys, vil det senke deres villighet til å delta? Dette er momenter som må reflekteres over før man går i gang med intervjuer. Dette gjorde at jeg brukte tid på å forsikre informantene om deres anonymitet og hva som var målet med forskningen. Jeg merket at dette «roet» ned en del informanter som kanskje var litt nervøse over å uttale seg kritisk om arbeidsplassen. I tillegg var det viktig for meg å poengtere at dersom de trengte en pause i intervjuet var det helt ok, samt at målet ikke var at de skulle gi «fasitsvar», men at jeg var ute etter deres personlige opplevelse av arbeidssituasjonen. Mens intervjuet pågikk var jeg oppmerksom på å ha et «interessert kroppsspråk» ved at jeg hadde øyekontakt, nikket og prøvde å speile informantens sinnsstemninger (frustrasjon, humor osv.).

4.0 Funn

Jeg vil i dette kapittelet redegjøre for empiriske funn fra studien. Målet var å undersøke hvordan ansatte opplevde at deres kreativitet ble forvaltet av lederne samt hvordan ansatte opplevde et kreativt samarbeidsklima.

Mye av opplevelsen av det kreative klimaet og ledernes forvaltning gikk på

- motivasjon
- *de etablerte strukturer i organisasjonen*
- samt på *relasjonelle elementer som skapte usikkerhet.*

Jeg vil begynne med å redegjøre for funn knyttet til *motivasjon*, og deretter se på funn som kan klassifiseres som *strukturelle* og *relasjonelle*. De strukturelle går ut på hvordan ledere intensjonelt eller ubevisst har laget ordninger som hemmer den kreative adferden til informantene. Ingen av intervjuene beskrev strukturer som er med å fremme kreativitet. På det *relasjonelle* var det noe større variasjon, men de nevnte at strukturene ofte var med på å overstyre eventuelle relasjonelle faktorer som kunne være positive for et kreativt klima. Et funn som omhandlet relasjonelle momenter var at mange pekte på at politiske kamper og dårlig kommunikasjon var med å hemme samarbeid og evnen til å være kreativ.

4.1 Motivasjon

Jeg vil starte med en presentasjon av funn relatert til det jeg tolker som de ansattes kreative motivasjon. Dette er funn knyttet til hvordan lederinitiativ skaper lyst eller demotiverer ansatte til å være kreative samt hvilke faktorer i organisasjonsklimaet fremmer/hemmer kreativ adferd. Det var et gjennomgående tema i intervjuene at informantene ble motivert av å være med å skape endring. Opplevelsen av å ha en betydning for andre og det å kunne bruke sine evner til å skape noe nytt opplevde informantene som svært givende. Flere brukte begrepet «skape» når de snakket om motivasjon, men også det å skape endring og noe nytt var sentrale uttrykk som ble brukt av informantene. For eksempel sa en av informantene, Steinar dette:

Skape noe, det er utrolig motiverende.

(Steinar)

En annen informant, Astrid, sa det slik:

Det er gøy da...også er det , det er utrolig tilfredsstillende å få noe nytt til å skje..

(Astrid)

Men det å skape fremgang og noe nytt kunne skje på mange ulike arenaer og områder. Jeg vil derfor presentere fire slike områder som utpekte seg i studien.

4.1.1 Personlig utvikling

Det å tilegne seg ny kunnskap og å jobbe med fagfelt som interesserte, var noe flere av informantene trakk frem som motiverende. Å oppleve faglig utvikling og det å være i et stimulerende fagmiljø skapte en lyst til å bidra. I tillegg var det inspirerende å kunne kombinere ulik kunnskap på nye måter. Elisabeth, en av informantene sa dette:

Hva er det gøyeste i jobben min....er å sitte og lese forskningsartikler og finne og få ideer til hvordan ting kan endres.

(Elisabeth)

Jens, som hadde utdanning innen entreprenørskap og innovasjon uttrykte det slik:

Det er gøy å utvikle seg faglig. For det er jo strengt tatt bakgrunnen min ligger jo i det her. Det å utfordre måter man kan jobbe med kreativitet på er, synes jeg er gøy.

(Jens)

Et viktig aspekt ved denne faginteressen var det å ha en variert og fleksibel arbeidstid. Det gjorde det lettere å finne en balanse mellom jobb og fritid og muligheten til å jobbe lengre dager en dag, slik at man kunne jobbe kortere økter en annen dag. Det var også viktig fordi man da kunne jobbe lange dager på prosjekter dersom man følte man var inne på noe spennende og deretter avspasere dette slik at familie og sosialt liv ikke ble skadelidende av et slikt engasjement:

Jeg kan egentlig strukturere arbeidet veldig fritt. Og det er jo det som er fantastisk med jobben. For det vil jo si at ingen dag blir lik. Og du kan egentlig jobbe veldig mye og ta litt mye fri. Eller du kan velge hva du egentlig gjør.

(Randi)

Dette fokuset på faglig utvikling og gleden som lå i selve arbeidet ble trukket frem som viktigere enn lønn og ytre motivasjon. Alle informantene fremhevet indre motivasjon som grunnen til at de ble engasjert og fikk lyst til å gå på jobb. Blant annet uttalte Randi, som nettopp hadde påtatt seg en mellomlederstilling at lønn ikke var en del av hennes motivasjon:

Det hadde ingenting med lønn å gjøre. Altså lønn, det ble helt glemt oppi alt det her. Det var et ønske om å gjøre en forandring for kollegaene sine. Som i lang tid hadde opplevd frustrasjon over dårlig ledelse.

(Randi)

Ingen av de andre nevnte heller lønn eller lignende ytre insentiver som en pådriver for sin kreativitet, men gleden i å skape forandring, bruke sine evner og forbedring var det sentrale. Dette bringer oss videre inn på neste punkt knyttet til motivasjon.

4.1.2 Kollegafokus, brukerfokus og samfunnsfokus

Det var den indre motivasjonen som var drivkraften i det kreative arbeidet. Men dette gikk ikke kun på egen faglig utvikling. I arbeidet med å tolke funn fra intervjuene fant jeg også andre hovedområder for kreativt engasjement. Slik vi så i forrige avsnitt hadde Randi et ønske om å forbedre situasjonen for de nærmeste *kollegaene*. Dette var det også andre informanter som gav uttrykk for. De ønsket å skape mening og glede for andre de arbeidet sammen med. De fleste foretrakk å jobbe i team, fordi de da kunne være med å gjøre hverandre bedre.

Et annet viktig aspekt var ønsket om hjelpe *brukerne* av tjenesten de formidlet. Informantene ga uttrykk for frustrasjon hvis de måtte jobbe med løsninger som de opplevde ikke var til nytte for brukerne. De fant inspirasjon i å ha fokus på hvem som skulle bruke tjenesten de skulle levere, se sammenheng mellom egen innsats og nytteverdi for sluttbrukerne. Det var et gjennomgående trekk at de informantene som sterkest gav uttrykk for et ønske om å være kreative var også de som fremsto som mest brukerorienterte:

...jeg synes det er morsomt å hjelpe folk. Så synes jeg det er gøy å se at folk på en måte kan ta tak i sine egne ideer. Få støtte til å gjøre... jobbe med dem, se at det bli noe utav det.

(Jens)

Videre var det andre som trakk fram et *samfunnsmessig* ønske om å skape endring og forbedring. Det å oppleve at deres innsats hadde samfunnsnytte og var med å gi skattebetalerne valuta for pengene var et viktig aspekt. Steinar, løftet frem sin fagbakgrunn i kombinasjon med dette samfunnsfokuset:

«Anonym» er jo en samfunnsnyttig virksomhet. Og jeg har alltid vært veldig... jeg er utdannet økonom og alltid vært opptatt av næringsutvikling. Og «Anonym» er jo en sentral aktør i samfunnet på det. Så det er i grunnen motivasjonen.

(Steinar)

Dermed ser vi at motivasjonen kunne være knyttet til ulike nivå (figur 1). Noen knyttet det til egen personlig utvikling, andre til forbedring av kollegaers situasjon eller omsorg for brukerne av tjenestene, mens noen fokuserte på organisasjonens samfunnsnytte. Det viser et viktig funn, nemlig at motivasjon kan ha et bredt spekter. Det handler ikke bare om å realisere seg selv om individ og bruke sine evner, men å se sin egen innsats som en del av noe større.

Disse funnene omkring motivasjon gir viktige

indikatorer på hva ansatte opplever som et kreativt klima

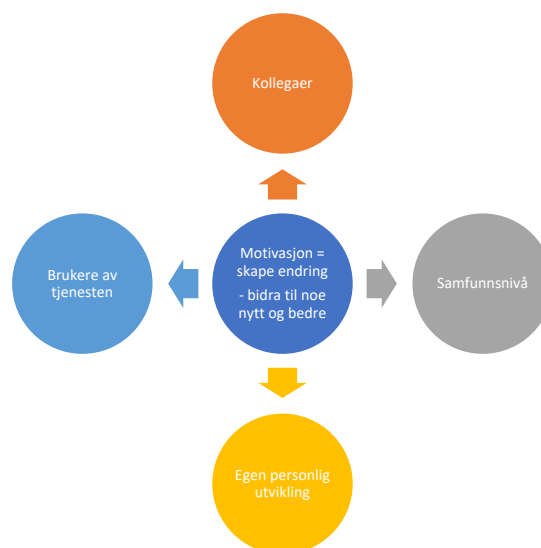
og legger også rammer for hvordan de mener en god lederforvaltning av kreativitet innebærer.

Felles for alle områdene er at man ønsket å se forandring og skape noe nytt, men dersom dette ikke er tilstede og man opplever at arbeidet ikke har noen verdi, synker motivasjonen til å bidra kreativt. Jeg vil derfor gå nærmere inn på de strukturelle og relasjonelle aspektene ved mine funn for å se nærmere på disse faktorene.

4.2 Strukturelle aspekter ved kreativitetsforvaltning

Flere informanter uttrykte at de savnet organisasjonsstrukturer som ga prioritet til kreativ adferd. De fleste ga uttrykk for at driftsmodellen som ligger til grunn i mye offentlig forvaltning ikke har rom for at ansatte kan bruke tid på å teste ut ideer og nye tanker.

Majoriteten av informanter fortalte at de gjerne skulle vært mer kreative, men at rammene som var lagt ikke belønnet det å bruke tid på nye ideer. De etablerte strukturene ga god støtte til de byråkratiske prosessene, men man hadde få eller ingen etablerte strukturer for å plukke opp nye ideer eller initiativ fra ansatte. Mange uttrykte at de hadde ideer og forslag til forandringer, men de hadde ingen naturlige steder å henvende seg for å pitche disse ideene videre. Jens og Steinar uttrykte denne frustrasjonen på følgende måte:



Figur 1 – Motivasjon knyttet til ulike nivåer

Men denne organisasjonen er ikke lagt til rette sånn at hele nettverket rundt det å utvikle nye ideer er satt.

(Jens)

Og det er klart, vi har ingen strukturert innovasjonsprosess her. Som er stedet du kan putte inn ideer.

(Steinar)

Mangelen på disse strukturene gjorde at flere informanter beskrev en virkelighet der de selv måtte oppdage og lage nødvendige strukturer og rutiner for å få igjennom ideer. Dette skjedde primært gjennom sosiale nettverk og strategisk spill, noe som innebar høye sosiale omkostninger som ensomhet, mistillit og følelsen av å være en «bråkmaker» i organisasjonen. Det var riktignok enkelte ansatte som hadde stillinger som eksplisitt var knyttet til innovasjon og nyskapning. Men de ble ofte sittende alene og hadde svake nettverk for å sparre og bruke tid på å komme opp med løsninger. Jens hadde en slik stilling og uttrykte et savn etter flere som hadde tid og resurser til å være med i prosessen:

Jeg jobber mye mer alene enn jeg skulle ønske. Jeg skulle ønske at jeg hadde et team rundt meg som var mer dedikert. Men når man sitter i en driftsorganisasjon som det det her er, så er det vanskelig å sette av mer ressurser enn meg til det her.

(Jens)

På bakgrunn av dette fant jeg at mange opplevde at det å være kreativ, fremmet ensomhet og isolasjon i det offentlige forvaltningsapparatet. Ved kreativ adferd kunne man lett bli en «outsider» siden dette ikke var noe som organisasjonene var strukturert for å inkludere. Konsekvensen var at mange syntes de manglet evner som var nødvendige for å tåle de påkjenningene dette kunne føre med seg. Dette er slik Astrid opplevde det:

Jeg skulle ønske jeg hadde mer selvtillit til – for det er hvis du skal være kreativ. Så blir du jo også fort litt alene. Det følger også ensomhet med kreativitet. Og man må kunne gå alene i flere – være god på å gå alene også. Og jeg skulle ønske at jeg var enda bedre på å gå alene.

(Astrid)

4.2.1 Assimilerende organisasjonskultur

En konsekvens av dette var at flere opplevde seg assimilert inn i en kultur der de ikke skulle være kreative. Målet var å «sitte stille i båten» og ikke lage for mye støy. Selv om det kunne være noen ledere som ønsket innspill, opplevde de fleste signaler om at hovedtendens var at man ikke skulle skille seg for mye ut, slik Astrid her skildrer det:

Min nærmeste ledelse vil det (ha innspill på nye ideer). Men det provoserer organisasjonen. Andre deler av organisasjonen...
(Elisabeth)

Det å bruke tid på å utvikle ideer var noe flere informanter ikke opplevde verdsatt før de kunne vise til konkrete reelle resultater. Resultatet av det var at man opplevde lav selvtillit på å jobbe med ideer, fordi det ikke ble løftet frem som noe verdifullt. Dermed gikk man heller for lettvinte løsninger som ikke krevde så mye eksperimentering eller utprøving:

Den første idefasen – den blir veldig lite verdsatt. Det er lite profesjonalitet i det å jobbe frem nye ideer. Og det blir sett på som liksom pratmakerfase... Det er jo ikke det! Det er jo den første usikre, famlende fasen. Du leser, du undersøker, du tenker. Du prøver ut – ikke sant? Og den – den er det lite profesjonalitet om, og den blir ikke anerkjent.
(Astrid)

Andre kunne oppleve å bli hørt i første instans, men det var sjelden at slike innspill faktisk førte til endring. Over tid skapte dette liten lyst til å komme med ideer og stikke seg frem. Trude, uttrykte frustrasjon over at ledelsen noen ganger lyttet, men sjelden agerte på nye ideer:

Man møter jo en interesse for at vi jobber annerledes, men derfra til at vi faktisk gjør noe annerledes er det en lang vei.
(Trude)

Dermed endte man ofte opp med å falle tilbake i gamle vaner uten at det ble så mye resultat av det arbeidet og den innsatsen man hadde gjort. Og over tid beskrev informantene at de ble assimilert mer og mer inn i denne kulturen. Noen ga uttrykk for at de aktivt prøvde å unngå det og at det var en frykt de bar på – at de skulle miste sitt kreative særpreg:

Det er jo den store frykten min da – at jeg ikke lenger skal klare å se systemet fra utsida. Fordi jeg da blir vant til kulturen og ikke ser de åpenbare idiotiske tingene som jeg kanskje så i begynnelsen.

(Jens)

For å forstå mer av hvordan denne assimilerende kulturen vokste frem, skal jeg nå se på indikasjoner knyttet til ledernes intensjoner i forvaltningen av kreativitet.

4.2.2 Lederintensjoner og risikoaversjon

Det var et gjennomgående tema at ansatte hadde en uklar opplevelse av om ledelsen *faktisk* ønsket ideer og innspill. Kari, fortalte at ledelsen gjerne kunne si at de ville ha innspill og ideer, men når alt kom til alt, så ville de helst bare ha raskest mulig måloppnåelse uten å bruke tid på å utforske muligheter:

For jeg tror at hvis jeg hadde spurt om det så hadde de sikkert seg at': «Nei, vi vil ha hele pakka. Vi skjønner at det er det som skal til.» Men når det kommer til stykket, så tror jeg at det er helst litt mer kjappe leveranser, altså målorientert, komme til målet fortest mulig....

(Kari)

En annen informant fortalte at ledelsen ofte ville at man skulle bruke de verktøyene som var kjente og vanlige, kontra det å utvikle nye. Astrid, skildret dette på følgende måte:

Hvis de spør hvordan vi skal løse en sak, så gjelder det å repetere og komme på det verktøyet vi har brukt hundre ganger før.

(Astrid)

Dette ble beskrevet i sammenheng med at mange opplevde lederne sine som redde for å prøve ut nye ting. Denne risikoaversjonen hos ledelsen hang ofte sammen med at hierarkiet i organisasjonene var svært komplekse. Dette kunne ha sammenheng med at lederne var usikre på hva som ville lønne seg for dem. Det ble beskrevet en spenning mellom de ansatte i offentlig sektor som jobber i administrasjonen og de som er valgt inn gjennom politiske prosesser (folkevalgte). Lederne ville ofte høste «lavthengende frukter» for å kunne vise til konkrete prosjekter, men dette var ofte enkle løsninger som innebar liten risiko både for å

skape noe nytt, men også for å mislykkes. Flere av informantene opplevde at lederne var engstelige for å ta sjanser, noe Kari uttrykte slik:

... jeg tror nok det handler om at folk er veldig redde. Og da kan de sitte og nikke og smile og være helt enig med meg og synes det er kjempespennende å snakke med meg om mine ideer og... så plutselig etterpå, så kommer lederen deres: «Ja, nå hører jeg du har snakket med den og den og de føler at de har stått veldig mye i front nå. Og det er veldig utrygt for dem så nå kan du bare sende det materiale til meg, og så skal jeg ta det direkte med lederen»...

(Kari)

Og når ansatte hadde ledere som utstrålte risikoaversjon så spredte det seg videre nedover i organisasjonsstrukturene. Det vil si at også ansatte ble engstelige for å ta sjanser og prøve ut nye ting, fordi lederne fungerte som rollemodeller for hvordan organisasjonen skulle være:

Det er veldig mye ryggdekning i byråkratiet, så man sikrer seg. En ting er at man går inn og sier nei. En annen ting er at man bare rett og slett ikke engasjerer seg. Ikke gir støtte til arbeidet. Ikke støtter opp medarbeiderne, bare sitter avventende og venter og ser. Så når politikerne kommer tilbake og sier, dette vil vi ha mer av. Så liksom, backer de det opp. Men de venter og ser om denne båten flyter, før de tar risiko. Det synes jeg det er mye av. Og den serviliteten den forplanter seg nedover i systemet.

(Astrid)

Alle informantene ble spurt om de hadde rollemodeller i organisasjonene som inspirerte dem til å være kreative. Få av informantene hadde det, og dersom noen hadde en slik inspirator var det ofte en leder lengre opp i systemet som var tydelig, uredd og som turte å skjære gjennom med sine ideer. Denne mangelen på rollemodeller var også med å øke konformitetspresset etter å «være som alle andre» og ikke skille seg ut. Og på bakgrunn av informantenes svar virket det som om den kulturen de beskrev, men frykt for å teste ut og feile, også gjaldt høyere opp i lederstrukturene. Blant annet uttalte Kari følgende:

Og det er mye mellomledere opplever jeg. Jeg tror de er veldig pressa. Jeg tror de er kjemperedd for å gjøre feil og det har de helt sikkert erfart – at det har straffa seg tidligere så da er det tryggest å holde seg på trygg grunn og sjekke at du forholder deg

til alt av regler og at det er forankra med de rette folka som du alltid har forankra det med.

(Kari)

For å forstå mer av denne risikoaversjonen vil jeg nå komme inn på data fra intervjuene som sier noe om lederens kompetanse og usikkerhet i avgjørelser.

4.2.3 Lederes kompetanse og usikkerhet

Et gjennomgående trekk fra intervjuene var at ledere ble forfremmet bort fra førstelinja i organisasjonene. Det gjorde at lederne manglet mye kunnskap og kompetanse om brukerne som skulle ha tjenester og service fra de ulike offentlige instansene. Flere av informantene var frustrert over denne mangelen på kompetanse hos lederne:

De er ledere. Det er ikke de som bruker verktøy i hverdagen. Det er det de ansatte som gjør. Så jeg ville jo hatt de med. Jeg vil jo samarbeid med de som bruker det som er der ute til å utvikle ting. Ikke lederne. De er viktige de og, men ikke – det er ikke de som er tette på bruken.

(Kari)

Beslutninger og avgjørelser skulle som oftest tas hos lederne og de med høy posisjon, og det var lite rom for å teste ut ting, uten at det var forankret på høyest mulig nivå i organisasjonen. Kari, som jobbet i helsevesenet uttrykte at stillingstittel hadde mer å si enn reell kompetanse i slike avgjørelser:

...fordi et strengt hierarkisystem i sykehuset som gjør at den som, den som har jobba her mest og som kanskje har en høyest posisjon kanskje får gjennomslag uansett, selv om det ikke er den lureste løsningen.... Fordi legen har all makt. Uavhengig av hvor idiotisk det forslaget er...

(Randi)

Mange ga også uttrykk for at lederne ikke hadde erfaring med driftssiden og dermed ikke var i stand til å ta avgjørelser på faglig grunnlag. Dette kan sees i sammenheng med tidligere nevnte risikoaversjon. Den til tider manglende faglige kompetansen gjorde at lederne ble redde for å skjære gjennom og gi tydelige signaler. Det kunne derfor ofte bli oppfattet provoserende når ansatte lengre ned i hierarkiet kom med forslag som faglig begrunnet gikk i

mot lederens ønsker. Dette ga seg også utslag i at dersom det ble gjort feil var lederne ute etter å ta dem som hadde gjort det, både med verbal avstraffelse, eller ved usynliggjøring og utfrysning. Kari beskrev det slik:

Ja, det som gjør det for meg er at jeg opplever at jeg blir litt sånn «tatt da» hvis jeg prøver meg på noe sånt i noen fora. Ja, jeg blir straffa veldig hardt. Og det er fryktelig ubehagelig...

(Kari)

En annen opplevde at i stedet for å bli sanksjonert på en tydelig måte, så ble man heller frosset ut og ignorert. Dette ble oppfattet veldig sårt og gjorde at folk vegret seg veldig for å komme med ideer og nytenkning senere. Denne måten å bli irettesatt på ble beskrevet av flere informanter og virket som et gjennomgående trekk i tilbakemeldingen fra ledelsen, i stedet for å tørre å gi tydelig tilbakemelding tok man i bruk sosiale avstraffelser som hemmet enkeltindividens ønske om å komme med divergerende meninger og tanker. Astrid, skildret dette på følgende måte:

Ja, da blir man liksom litt sånn usynliggjort. Da har man gjort en feil.

(Astrid)

Dermed ser vi at de strukturelle aspektene også påvirker det sosiale samspillet i organisasjonene. Dette bringer oss videre inn på de relasjonelle funnene fra analysen av intervjuene.

4.3 Relasjonelle faktorer for kreativitet

Vi har sett at mangelen på lederintenderte strukturer skapte et klima der man måtte skape sine egne strukturer for å få igjennom ideer. I intervjuene beskrev informantene hvordan relasjonelle faktorer var med å påvirke dette klimaet og disse vil nå bli presentert.

4.3.1 Allianser og strategisk spill

Det var et gjennomgående trekk i intervjuene at organisasjonene var preget av politisk spill og allianser. Med politisk spill menes ikke partipolitikk, men grupperinger og subkulturer innad i organisasjonene. Dersom man hadde en ide måtte den «selges» inn til de som hadde makt og innflytelse. De som ikke likte dette «spillet» betegnet seg selv som mindre kreative enn de som ga uttrykk for at allianser og posisjonering var noe de trivdes med. Enkelte fremhevet

taktiske kunnskaper som like viktige som fagspesifikke kunnskaper for å få igjennom sine ideer og tanker. Jens, beskrev dette på følgende måte:

...det å kunne få til noe krever en – ikke nødvendigvis en kompetanse på fagområdet, men det å kjenne de rette personene, vite hvem man kan. Gå til, hvilke knapper man skal trykke på. Der opplever jeg at jeg blir sterkere og sterkere. Så det er nok en slags avveining på hvor mye klarer jeg å se systemet utenfra kontra hvor mye klarer jeg å navigere det. Og jeg tror jeg er helt avhengig av den navigeringsferdigheten for å kunne gjøre noe endring her.

(Jens)

Dermed ser vi at det ikke var nok å ha evnen til å kunne tenke nytt og annerledes, men det krevdes også supplerende ferdigheter for å realisere det kreative potensialet man hadde. Astrid, som hadde jobbet store deler av karrieren i ulike offentlige sektor enheter var veldig tydelig på at kreativ evne hang sammen med nettopp evnen til å manipulere systemet:

Ja, det er der jeg mener at jeg kanskje ikke er så kreativ som jeg burde ha vært. Ved å på en måte spille på faktorene, manipulering er jo altså...hva er forskjellen på kreativitet og manipulering?

(Astrid)

I mangel på etablerte strukturer vokste det frem skjulte strukturer som må forstås over tid og som det ikke er så lett å skjønne mekanismen bak. Noen informanter vektla derfor at de måtte se an situasjonen for å kunne lansere en ide fordi organisasjonen ikke alltid var moden for å ta imot nye tanker og måter å gjøre ting på.

Det var ikke slik at man åpent kunne luften ideer og forslag man hadde, men man måtte se an situasjonen og finne mulighetsrom som åpnet seg. Dette krevde at man var oppmerksom på slike muligheter og dermed kunne gripe anledningen, slik Trude skildret det:

Det er noe med å treffe...noen sårne.. det blir noen sårne smett inn hvor du greier å få inn noe nytt på et tidspunkt hvor det passer å tenke på den måten da. Og av og til så må man kanskje prøve mange ganger da for å... bevisst eller ubevisst. Eller jobbe med ting over tid og så kommer det en modenhet der som gjør at det er lettere å få til noe.

(Trude)

Derfor var det et gjennomgående trekk at informantene oppfattet seg som mer kreative etter hvert som de hadde jobbet i organisasjonene og forstått mer av dette spillet. Erfaring knyttet til å forstå det skjulte systemet var svært sentralt i informantenes beskrivelse av å fremme ideer. Dette var noe Steinar fremhevet som viktig:

Jeg har lært utrolig mye om hvordan logikken i offentlig sektor er, politikken... Først nå begynner jeg å forstå en del av det. Hvordan beslutninger tas, hvilke rammer....det er faktisk veldig viktig å forstå.

(Steinar)

Videre var det også tydelig at nyansatte hadde større problemer med å realisere sitt kreative potensiale enn de mer erfarne. De som var nye brukte mye tid på å forstå hvem som hadde makt, hvem de burde snakke med, hvordan de burde ordlegge seg samt hvilke eksplisitte og implisitte maktstrukturer som eksisterte. Nyansatte synes det politiske spillet var stressende, mens de med mer erfaring lettere manøvrerte i systemet.

Det å kjenne dem man jobbet med gjorde også at man kunne utnytte dette i realiseringen av ideer og tiltak. Det var variasjon blant informantene om hvor nære relasjoner de hadde på sin arbeidsplass. Hos noen var relasjonene kun profesjonelle, mens andre hadde mer personlige relasjoner. Men det å kjenne sine kollegaer var allikevel en stor fordel, fordi man kunne bruke disse relasjonene for å få igjennom ideer, slik Randi her eksemplifiserer:

Ja, jeg vet hvem jeg må spille på. Og jeg vet hvem jeg må få med. Og det er jo veldig flott når en jobber på en plass i 14 år. Da kjenner en de ansatte veldig godt synes jeg selv da. Og da...ja, jeg vet jo hvem jeg skal spille på.

(Randi)

Ens egen status hadde også mye å si i disse prosessene. Dersom man klarte å få til synlige resultater skapte man seg kredibilitet og økte sin sosiale status. Dermed ble man mer involvert i senere prosesser og kunne få realisert mer av sitt kreative potensiale. Mens de som opplevde det motsatte, nemlig å gå på en smell, ble fryst ut og måtte igjen bygge opp kredibilitet som en person det var verdt å lytte til. Åshild, skildret denne mekanikken med følgende ord:

Også handler det om at flere og flere vet hvem jeg er. Og hva jeg gjør. Og...at de ser at jeg har funnet på noe lurt før. Sånn at jeg blir inkludert på en måte i fler og flere ting.

(Åshild)

Igjen beskrev informantene at det å være ny var vanskelig, fordi man da ikke kunne realisere sin kreativitet like lett. Dette hang sammen med at man ikke hadde så mye å vise til. Man måtte bygge seg opp kredibilitet gjennom å prestere slik at man ble involvert i prosesser og beslutninger. Dermed var det igjen lettere å realisere sin kreativitet etter at man hadde fått mer erfaring og suksess å vise til. Dette var noe Randi hadde erfart:

Det handler vel om at for å få gjort en del ting her og få gjennomslag, så må en vel vise at en kan. Og det tar litt tid. Så det å være ny her, det er ikke lett. Og jeg tror ikke det er lett å være kreativ her heller når du er ny.

(Randi)

Sett i lys av den tidligere nevnte assimileringstendensen er dette et spennende moment. På den ene siden står ansatte i fare for å assimileres i et miljø som hemmer kreativitet, mens på den andre siden opplever flere at de får større kreativ kompetanse etterhvert som de har arbeidet lengre ved arbeidsplassen. Denne spenningen mellom konformitet og økt kunnskap og handlingsrom var det flere informanter som var inne på enten, implisitt eller eksplisitt.

Videre fortalte mange at dersom de klarte å realisere en ide ved spille på de skjulte strukturene i organisasjonene, så var det ikke sikkert at de selv fikk høste frukten av sitt arbeid. Ledelsen satt ofte litt på gjerdet og så an hvordan det gikk med prosjekt og ideer – og hvis det viste seg å gå mot en suksess eller noe som kunne tolkes meritterende i systemet, så kom lederne på banen og ville være involvert i prosessen. Slik uttrykte Jens det:

... så er det mange som ønsker å ta æren for, eller være en del av prosjektene – det er en del posisjoneringsspill på toppen som jeg mener er litt lite hensiktsmessig.

(Jens)

Dermed opplevdes kreative initiativ som et stort sjansespill. Risikoen var stor og gevinsten høyst usikker. Man møtte mye motstand i organisasjonen mot endring og omstilling, men dersom man klarte å kjempe igjennom noe som viste seg å kunne bli en suksess, så var det en

fare for at andre kom inn og ville ta over prosjektet eller sette sitt navn på det. Astrid hadde erfart dette flere ganger:

Det er forferdelig å si det. Og jeg....men tankegangen er jo der og jeg vet at jeg enten så møter jeg motstand eller ideene blir stjålet...

(Astrid)

Dette skapte en motvillighet til å engasjere seg videre i prosjekter. Siden det å fremme ideene ofte ble assosiert med motstand og utfallet var så usikkert uttrykte informantene at det ofte var best å bare gjøre jobben sin uten å prøve å endre systemet. I så fall måtte endringene være svært inkrementelle og ikke utfordre det etablerte i større grad.

4.3.2 Kommunikasjon og samarbeid i et kreativt klima

Et annet gjennomgående tema hos informantene var hvordan kommunikasjon på arbeidsplassene fremmet og hemmet kreativ adferd. Jeg har tidligere pekt på at å jobbe sammen, skape progresjon og synlige endringer motiverte informantene til å stå i motstand og til stadig å komme opp med nye løsninger. Men dersom man erfarte at de ideene man lanserte, ikke skapte noen forandring og ingenting skjedde, så ble man demotivert. Stine, som jobbet spesifikt med innovasjon, savnet at ledere sa tydeligere ifra:

Tvetydighet liker jeg veldig lite. Jeg vil heller at de sier at det her vil jeg ikke gjøre noe med.

(Stine)

Ledernes kommunikasjon ble ofte oppfattet tvetydig. Det kom til uttrykk ved at de ansatte sjelden visste hva lederne *egentlig* ønsket. Resultatet av dette kunne være at noen jobbet på en ide eller et prosjekt over lengre tid, men da ledelsen kom inn og skulle vurdere videre implementering ble det avslått. Dette var signaler de ansatte gjerne ville hatt mye tidligere i prosessen, men siden ledelsen forventet å gi tydelige signaler opplevde ansatte å bruke mye tid og krefter på prosjekter som aldri ble noe av. Som jeg har påpekt tidligere, lå motivasjonen til informantene ofte i å skape synlige endringer. Men siden ledelsen ofte var tvetydig var det vanskelig å få konkret fremdrift i prosjekter.

Flere informanter pekte på at det sjelden ble temperatur og engasjement i saker fra ledelsen. Det ble sjelden rom for å ta en skikkelig diskusjon og måten man brukte for å kansellere

prosjekter var enten ved å ikke gi det oppmerksomhet eller å kutte ressurser gradvis. Randi, savnet høyere temperatur og engasjement:

Det er veldig mange som opplever høye stemmer som ubehagelig, de opplever det egentlig som en konflikt og veldig mange er konfliktsky og vil jo da egentlig trekke seg unna og kanskje ikke tør å si det de egentlig hadde tenkt å si fordi de blir redd.

(Randi)

Jens beskrev i sine skildringer at siden kulturen var så konfliktsky, så var det fare for at ideer døde ut fordi de ble tiet i hjel:

Jeg skulle ønske det var mer temperatur. For jeg liker uenigheter. For da får du virkelig hamra ideene inn og så hvis de tåler det så er de sannsynligvis sterke og hvis de ikke tåler den diskusjonen forsvinner de. Men jeg tror folk tidvis er litt for konfliktsky på den type arbeid fordi man ikke vet. Vi vet jo ikke om det er en god ide eller ikke, for vi har jo ikke testa den. Og da er det lettere å drepe det ved å ikke være så engasjert enn det er å drepe det ved faktisk å ta diskusjonen.

(Jens)

Det at ledere ikke turte å være tydeligere var altså et savn. Og informanter uttalte at det å få tydelig beskjed var ønsket, mens strategien fra ledelsen om å svare med stillhet og tilbaketrekning ofte opplevdes som en verre straff enn å få en negativ, tydelig tilbakemelding. Astrid opplevde det slik:

Du vet at den sterkeste straff du kan gi i «anonym», det er taushet og tilbaketrekking. Så det er passiv aggresjon som gjelder, ikke sant. Det er veldig sjelden temperatur.

(Astrid)

Dette ble av noen knyttet sammen med at systemet er så stort og alle lederne ønsket å ha ryggdekning for alle avgjørelser lengre opp i systemet. Det ble også nevnt at ledelsen ofte var mer utydelig i overgangsperioder der det var utskiftninger i det partipolitiske landskapet. Da ble man mer avventende for å se hva som «lønnte» seg å gjøre rundt neste sving. Informantene beskrev ledelsen som svært lite endringsvillig, og ville være mest mulig nøytrale i sine avgjørelser. Astrid beskrev at dersom man hadde et stort engasjement selv, så hjalp ikke alltid det i møtet med ledelsens motvillighet til å teste ut nye ting.

Ledelsen blir jo av og til kalt for «permafrosten» og det var altså i forrige stortingsperiode, da opplevde vi, vi som jobbet med disse spørsmålene: innovasjon og nyere arbeidsmetoder – at som fagmedarbeidere og fagpersoner, så var vi ildsjeler og politisk ledelse ville, mens jeg tror det var ti taler om innovasjon i offentlig sektor, som fikk en alvorlig omgang med rødpennen da de gikk gjennom ledernivåene og opp.
(Astrid)

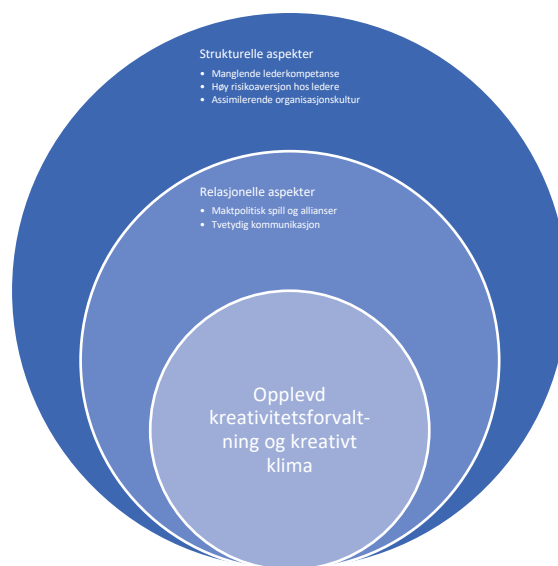
4.4 Oppsummering av funn

Jeg ser at de strukturelle og relasjonelle aspektene i mine funn henger tett sammen (figur 2). Siden det ikke er intenderte prosesser og strukturer for hvordan ansatte kan bidra med sine ideer, blir resultatet at hver og en må finne sine egne måter å realisere sitt kreative potensiale. De som er gode til å overtale og posisjonere seg får større plass, mens de som ikke behersker dette assimileres i en kultur som ikke heier frem annerledestenkende. Kostnadene og usikkerheten knyttet til kreativ adferd er høye fordi andre kan «stjele» ideer dersom de viser seg å ha høy verdi og utfallet er svært usikkert fordi ledelsen primært kun vil applaudere positive resultater av kreativ adferd.

Videre ser jeg at det er store utfordringer knyttet til kommunikasjon og samarbeid. Tydelig lederskap savnes og dette kan henge sammen med ledernes manglende

fagkompetanse og behovet for å ha ryggdekning for alle avgjørelser oppover i systemet. Det at det lederskapet er fraværende skaper usikkerhet og i noen tilfeller maktvakuum og ubenyttet handlingsrom, noe som muliggjør og fremmer politisk spill blant de ulike interessentene i organisasjonene.

Siden motivasjonen til de ansatte i stor grad er knyttet opp til å skape forandring og se at egen innsats har noe å si, vil slike strukturer ikke støtte opp og inspirere ansatte til å stå i motstand og være delaktig i kreative prosesser.



Figur 2 – oversikt over funn fra intervjuene

Dette gir direkte implikasjoner på forskningsspørsmålene i oppgaven. De ansatte opplever i liten grad at ledelsen *forvalter* deres kreativitet som et *verktøy*. Informantene beskriver en situasjon der de i stor grad skal gjøre rutinejobben, mens det å være kreativ er en oppgave som primært skal gjelde høyere opp i systemet. Ansattes kreativitet neglisjeres som et verktøy og blir dermed ikke benyttet. I verste fall opplever ansatte sanksjoner dersom de tilbyr sin kreativitet som et verktøy som lederne kan forvalte.

Videre gir informantene et bilde av at et *kreativt klima* er et sted der det er strukturer for å plassere ideer og tanker om endring og at det er ordninger som gjør at disse blir evaluert og gis tilbakemelding på. Det er ønskelig at med større grupper som jobber sammen om dette, ikke kun som enkeltpersoner. Informantene ønsker tydeligere lederroller som kommuniserer hva som er ønsket og ikke, samt at det er rom for å ta større risiko. I tillegg er det tydelig at informantene ønsker større faglig førstelinjekompetanse i ledergruppene slik at man kan få større forankring på endringer gjennom hele organisasjonene. Det å flate ut den hierarkiske modellen er også noe informantene trekker frem. Ansatte ønsker kortere vei til avgjørelser og å kunne påvirke disse.

Hvordan klimaet oppleves varierer også fra person til person avhengig av hvilke personlige egenskaper og kontakter er de har i sin organisasjon. Strategiske egenskaper som overtalelse, manipuleringssevne og utholdenhet viser seg dermed for å være viktig dersom man skal klare å være kreativ i et klima som ikke er optimalisert for kreativ adferd.

5.0 Diskusjon

I det følgende vil jeg diskutere to hovedfunn (tendenser) i lys av teori. Jeg vil først drøfte hvordan ledes risikoaversjon oppleves og hindrer at ansatte opplever sin kreativitet bli forvaltet. Deretter vil jeg se på hvordan maktpolitisk spill og konformitet fremtrer som et resultat av ledernes tvetydighet og mangel på etablerte strukturer. Gjennom disse diskusjonene vil jeg også belyse hva de ansatte opplever som et kreativt samarbeidsklima. Jeg vil avslutningsvis gi en konkluderende kommentar samt skissere forslag til videre forskning på området.

5.1 Risikoaversjon og kreativitet

Både litteratur og empiri fremhever at kreativitet omhandler å skape noe nytt. Men i dette ligger det alltid en risiko. Mine primære funn omhandler *sosial risiko*, faren for å bli fryst ut,

sett ned på og bli ekskludert dersom man kommer med en ide eller løsning som ikke blir en suksess. De sosiale insentivene til ikke å ta risiko var tydelig beskrevet hos informantene (Sunstein & Hastie, 2015, s. 45). De ansatte beskrev risikoaversjon hos lederne ved at lederne var redde for å ta tydelige avgjørelser og for å teste ut ideer. Dette spredde seg så videre nedover i organisasjonen og gjorde at klimaet i organisasjonen ble preget av denne tankegangen. Dette funnet skiller seg fra annen forskning som viser at ansatte i norsk offentlig sektor ikke fremhever risikoaversjon som en hemmende faktor i innovasjon (SSB, 2011, s. 16).

5.1.1 Redsel for feiltrinn og eksperimentering

I valget mellom en mulig gevinst med risiko for fiasko, og en opprettholdelse av status quo beskrives ledelsen i offentlig sektor med en tilbøyelighet til å velge den sikreste veien. Det vil si den løsningen som har minst risiko forbundet til seg. Dette har klare paralleller til prospektteoretiske momenter (Tversky & Kahneman, 1991, s. 1039 – 1061). Potensielle tap påvirker handlingene mer enn potensielle gevinster. Informantenes beskrivelser av ledernes handlinger har sammenfallende trekk med *endowment effect* (eieeffekten). Man vet hva man har (stabilitet), og verdien i å «eie» denne stabiliteten gjør at man ikke vil bytte det ut med noe nytt (Tversky & Kahneman, 1986). Flere av informantene beskrev at det å opprettholde drift og stabilitet var det lederne primært ønsket. Denne tendens mot at ledere i offentlig sektor er redde for å gjøre feil og ta avgjørelser som innehar risiko bekreftes også i andre studier fra ulike tiår (Bhatta, 2003; Mack, 1971).

Men på en annen side ble det ikke skildret at ledelsen ikke ville ha suksesser – men de hadde helt enkelt en sterkere dragning mot å unngå fiaskoer og nederlag. Informantene skildret at i et risikabelt prosjekt, ville lederne helst ha minst mulig med det å gjøre inntil det ble helt klart om dette ville bli en suksess. I tillegg var de også nølende til å skrinlegge prosjekter i tilfelle de kunne gi en potensiell avkastning. Det var derfor et gjennomgående trekk at de ønsket å minimere risikoen, enten ved å holde avstand eller å ved å gå for prosjekter med liten grad av risiko, slik vi så Kari beskrive det i kapittel 4.2.2.

Dermed opplever ikke de ansatte at de får utfolde seg, men hele tiden må begrense sine evner og talenter. Dette bekreftes også i en dansk studie der to av tre offentlige ansatte ikke føler at deres talenter og evner var fullt ut tatt i bruk i arbeidet (Danish State Employers, Authority, 2006). Konsekvensen av risikoaversjonen hos lederne blir da at ansatte ikke opplever sin

kreativitet forvaltet og dette kommer til uttrykk ved at de stort sett begrenses til å gjøre faste prosedyrer og arbeidsoppgaver og ikke får rom til å eksperimentere.

5.1.2 Kreative investeringer

Risiko henger også sammen med begrepene *discount rates* og *depriciations* fra økonomiske modeller (Rubenson & Runco, 1992, s. 131 – 142; Rubenson & Runco, 1998, s. 640). Dersom man ikke tror at det å investere mye i sine ideer vil gi nok avkastning (*benefits*), lar man være å gjøre det (*discount rates*). Med bakgrunn i dette er det interessant å merke seg at informantene gav uttrykk for at det var svært usikkert om kreative investeringer «lønnte seg»: gikk det dårlig, fikk man kritikk og gikk det bra var det andre som primært «tjente» på investeringen ved at de tok ære for det, eller forsøkte å tilegne seg eierskap i prosjektet. Dette gjorde at informantene uttrykk for at det sjelden var meritterende å jobbe med nye prosjekter og øke sin kompetanse for innovasjon og nyskaping. Signaler om «riktig adferd» er noe medarbeidere tenderer til å lete etter i organisasjoner (Smith, Kesting & Ulhøi, 2008) og da er det naturlig at man velger bort adferd som ikke blir anerkjent. Kreativitet var primært forbeholdt dem som hadde det som en eksplisitt del av sin stilling. Dermed var det en «tyngdekraft» i organisasjon som var med å trekke ansatte ned til å utføre de byråkratiske oppgavene uten å utfordre måten de normalt ble utført på.

Noen informanter erfarte også begrepet *depriciations* (*nedskrivninger*). Det vil si at de fikk tvetydige signaler på at det prosjektet de var i gang med begynte å miste «velsignelsen» fra ledelsen. Dette kom sjelden i form av tydelige beskjeder. En av informantene beskrev noe han kalte for «*skuffeindeksten*». Det betydde at etterhvert som han fikk slike tvetydige beskjeder kunne han av erfaring merke når ideer og prosjekter stod i fare for å havne i «skuffen», det vil si bli avsluttet. Når slike signaler kom og «*skuffeindeksten*» økte, mistet man motivasjon til å jobbe på prosjektet, men ledelsen ville heller ikke si tydelig i fra om at det skulle avsluttes, i tilfelle det skulle vise seg å bli en suksess. Så selv om man har troen på prosjektet selv, vil man kunne få tydelige signaler på at verdifallet på ideen hos lederne er stort og dermed vil man miste motivasjonen til å fortsette.

Flere av informantene nevnte også at den profesjonelle identiteten til ulike gruppering hindret kreativiteten. Leger ønsket ikke at sykepleiere skulle utfordre deres avgjørelser og andre offentlig ansatte fortalte også lignende historier. På en annen arbeidsplass var det sykepleierne som hadde «veto» i alle spørsmål som angikk brukere på grunn av deres utdannelse. Dermed ser vi at det sosiale hierarkiet har mye å si for hvordan individene opplever det å være kreativ

(Davis, 2011, s. 115 – 121). En lang utdanning og et ekspertnivå kan ut fra økonomiske modeller sees på som en investering i kreativ kapital. Dersom man erfarer at denne kunnskapen stilles spørsmål ved og dens posisjon er truet, vil man slik Rubenson & Runco (1995, s. 233 – 235) poengterer, kunne utvikle en infleksibilitet og tapsaversjon for de «investeringer» man har gjort. Dermed var mange av de høyt respekterte stillingene mindre fleksible til å endre og lytte til innspill fra andre lavere i organisasjonen. Dette ble opplevd som svært ødeleggende for det kreative samarbeidsklimaet.

Dette har også sammenheng med lokalisering av kreativ kapital (Rubenson & Runco, 1992, s. 133). Kreativitet gir ikke optimal avkastning dersom den er lokalisert ineffektivt. Flere av informantene fremhevet at mye av fagkunnskapen lå på førstelinja i organisasjonen, altså der brukerne av de offentlige tjenestene var. Det var her det var flest forslag til nye løsninger, siden fagkunnskap er en forutsetning for kreativitet (French & Sternberg, referert i Sternberg, 2012; Torff & Stenberg, 1998, s. 109 – 126).

Men siden det kreative klimaet var lite investeringsvennlig på det lave nivået i organisasjonen, var denne kreative kapitalen svært ineffektivt forvaltet. Informantene skildret at for å kunne «stige i gradene» var det bedre å lydige følge det byråkratiske systemet enn å utfordre det med nye tanker. Men ved å lokalisere ansatte med stor fagkunnskap og brukerkompetanse høyere opp i organisasjonen (ledergrupper etc) vil man dermed kunne lokalisere den kreative kapitalen mer effektivt.

Samlet ser vi da at risikoaversjonen var med å gjøre at organisasjonene ble preget av konformitet og at ansatte ikke turte å ta sjansen på å realisere sitt kreative potensiale (Runco, 2008, s. 107 – 115; Kupferberg, refert i Oddane, 2017, s. 58 – 59). Men jeg fant også individuelle forskjeller på hvordan dette ble oppfattet. Enkelte av informantene hadde et mer distansert forhold til dette enn andre og derfor vil jeg nå gå videre og drøfte hvordan personlighet og viljeshandlinger kan påvirke risikoaversjon.

5.1.3 Personlighet og vilje

Noen av informantene gav uttrykk for at de hadde et mer avslappet forhold til risikoen forbundet med å fronte sine tanker. Dette samsvarer med attributt-teorier, som hevder at personligheten er svært avgjørende for om noen klarer å realisere sitt kreative potensiale (Kasoff, 1995, s. 311 – 366). De informantene som beskrev en bedre evne til å tåle

tvetydighet og tålte mer risiko ga også uttrykk for at de hadde et mer avslappet forhold til å bygge karriere og klatre på rangstigen i organisasjonen.

Dette samsvarer med personlighetstrekk beskrevet i Sternbergs investeringsmodell (Sternberg, 2003). Det var også gjennomgående hos informantene at de så på kreativitet som noe man kunne *velge*. Dermed ser vi at også Sternbergs legislative tankemønstre og vektleggingen av kreativitet som en viljehandling samstemmer med informantenes beskrivelser (Sternberg, 1988, s. 197 – 224; Sternberg 1994, s. 105- 127). Man må tørre å jobbe selvstendig, stå i motstand og ta sine egne avgjørelser (Sternberg 2009, s. 467 – 469).

På bakgrunn av disse omkostningene var det flere informanter som uttrykte en uro over at de ble mer og mer konforme etterhvert som de arbeidet på arbeidsplassen sin og i mindre grad turte å utfordre det etablerte, nettopp fordi omkostningene var større enn de potensielle gevinstene.

I diskusjonen omkring personlighet og kreativitet er det verdt å merke seg at noe forskning har pekt på at de som velger å jobbe i offentlig sektor er mer risikoaverse enn de som velger å jobbe i privat sektor (Bellante & Link, 1981). Dette kan tolkes som at offentlig sektor er risikoavers fordi rekrutteringen av ansatte tiltrekker seg mennesker som søker den stabiliteten og tryggheten som offentlig ansettelse kan tilby (Chen, 2011). Blant informantene var det flere som hadde bakgrunn fra privat sektor. De hadde byttet til offentlig sektor fordi de så spennende muligheter i arbeidsoppgavene der, og oppgav ingen årsaker forbundet med risiko til denne overgangen. Dermed er det ikke empirisk grunnlag i mine undersøkelser for å knytte sammenheng mellom rekruttering og risikoaversjon.

Men siden litteratur og empiri fremhever at kreativitet er en viljehandling, er det legitimt å spørre hva slags insentiver som kan fremme en slik vilje? Empirien fremhever primært indre motivasjon for å bidra med ideer og nye tanker. Ingen av informantene nevnte ytre motiverende faktorer som ledelsen hadde igangsatt for å fremme kreativitet, selv om det finnes eksempler på slike i andre land (Cabinet Office, 2009; Finlands Ministry of Employment and Economy, 2008; NAO, 2009). Disse eksemplene er riktignok fra vedtatte nasjonale innovasjonsstrategier, mens mine analyser av intervjuene ikke avdekket noen lignende strategier, hverken lokale eller nasjonale. Motivasjon for å tåle risiko er derfor også forbundet med strukturelle faktorer (Borins, 2002) og jeg vil nå gå nærmere inn på ledelsens ansvar for disse.

5.1.4 Lederens ansvar for risiko

Isaksens forskning omkring kreative klima gir også spennende nyanser til det empiriske grunnlaget (Isaksen 2017, s. 132). Noen av informantene løftet frem det at offentlig sektor primært har en driftsmodell, med enkelte utvalgte som har ansvar for kreativitet og innovasjon. Noe av redselen for å lansere nye ideer var knyttet til at man forvaltet skattebetaleres midler og skulle sørge for at flest mulig fikk best mulig tilbud. Derfor var det ikke rom for å eksperimentere da man kunne risikere at penger gikk tapt. Dette samsvarer med Cole og Parston (2006, s. 138) utsagn om at insentivene til eksperimentering i offentlig sektor er lave fordi risikoen omhandler menneskers liv. Dersom midler var satt av til sårstell og drift var det lite rom for å risikere ressurser til noe som hadde usikkert utbytte. Det å utvikle ambidekstre strukturer i offentlig sektor som ivaretar både drift og nyskaping er et fagfelt som er i fremvekst (Palm & Lilja, 2017; Boukamel & Emery, 2017), men dette var ikke noe informantene opplevde i sin hverdag. De opplevde at ledelsen primært ville ha fokus på drift og at oppgavene knyttet til dette var så omfattende at nyskaping og kreativitet ble skjøvet ut på sidelinjen.

Ingen av informantene beskrev at de hadde tilmålt tid eller midler som var til eksperimentering og det lå som et bakteppe at skattebetalernes penger skulle gi mest mulig drift til brukerne. Det at de ansatte følte at *alt* måtte bli en suksess og at det ikke var rom for eksperimentering, gjorde at de fleste valgte løsninger som kun var små endringer uten rom for større nyskaping. Dette kan sees opp mot Davis's (2011, s. 115 – 121) syn på ressurser som en nødvendighet for kreativ adferd og bekreftes også av Basons forskning på innovasjon i offentlig sektor (Bason, 2007). Uten tid og midler vil man ikke kunne realisere det man ønsker. På den annen side var det informanter som løftet frem offentlig sektors enorme ressursmulighet som en inspirasjon til å jobbe, men kampen om disse ressursene var ofte utmattende og lite motiverende. Dette bekreftes også i annen litteratur omkring ressurstilgang og innovasjon i offentlig sektor (Bason 2007; Borins, 2001). Ressursene er tilgjengelig, men det kreves mye kamp og politiske prosesser for å få tilgang til dem.

Det var heller ikke satt av noe tid til at ansatte kunne eksperimentere og diskutere nye løsninger. De fleste beskrev en jobbhverdag der driftssiden var så overlesset med oppgaver at det var svært liten tid tilgjengelig for å utforske ideer. Det at det var slik var heller ikke et samtaletema som var åpent diskutert. En av informantene uttalte at det «mumles» om det, men at dette nesten var litt «tabubelagt». Det viktigste var å gjøre jobben sin og ikke utfordre

det etablerte for mye. Dermed ser vi at kreativitet i offentlig sektor lider av at man sjelden får tid til å la ideer få utfolde seg fritt. De stoppes opp før de rekker å utvikle seg på grunn av redselen for av å gjøre feil (Bason, 2011, s. 17).

Basert på disse beskrivelsene og det teoretiske grunnlaget er det gode grunner for at ledere bør legge til rette for mer risikovilje og fremme mer lekenhet og tillit i organisasjonene. Derimot er det legitimt å spørre seg om ledelsen bevisst ønsker et slikt klima. Dersom kjernen i organisasjonsforståelsen er at alle strategiske endringer skal skje fra toppen, vil det være hensiktsmessig å ikke tillate for mye avvik i prosedyrer og arbeidsmåter nedover i organisasjonene. Dette er trekk som beskrives utfyllende i for eksempel Mintzbergers strukturelle organisasjonstypologier (Mintzberger, 1978, s. 67 - 86). Der er hovedtanken at arbeidsoppgavene skal være avgrenset uten for mye variasjon, og dette henger igjen i mye av den formaliserte byråkratitankegangen, slik informantene beskriver det. Dersom hovedfunksjonen i en byråkratisk organisasjon er å skape stabilitet og fjerne usikkerhet, ligger det en motstand mot kreativitet dypt i organisasjonens DNA, slik Wilson uttrykker det (Wilson, 1989). Dette kan være en grunn til slitasjen ansatte opplever i skjæringspunktet mellom offentlig sektor og kreativitet. Også kvantitative studier som har sett på forholdet mellom risikoaversjon, lederes handlinger og strukturer i offentlig forvaltning har kommet til lignende konklusjoner (Chen & Bozeman, 2012).

5.1.5 Oppsummering av risikoaversjon

Jeg har nå diskutert noen empiriske funn i lys av relevant kreativitetsteori. Risikoaversjonen hos ledelsen «smitter» over på andre lenger ned i organisasjonen og skaper et klima som hemmer kreativitet ved at den minimerer motivasjonen til å ta sjanser og eksperimentere. Dermed opplever ikke ansatte at deres kreativitet blir forvaltet, men blir i stor grad neglisjert. Lederne tar lite ansvar for å forvalte kreativiteten til de ansatte ved at klimaet er sterkt preget av risikoaversjon og lite tillit samt få arenaer for å diskutere og bruke tid på nye ideer. Dette gjorde at informantene opplevde lite synlig fremgang og dermed mistet mye av motivasjonen til å være kreativ - fordi denne nettopp er knyttet til å skape noe nytt og se endring.

Jeg vil nå gå videre og drøfte hvordan mine funn omkring organisatorisk politisk spill kan forstås i lys av teorigrunnlaget for oppgaven.

5.2 Maktpolitisk spill og konformitet

De empiriske funnene viser at informantene savner strukturer som støtter kreativ adferd. Slik vi så i diskusjonen i forrige avsnitt, er risikoaversjon en faktor som hemmer det kreative klimaet. Men det er likevel indikasjoner på at man kan innovere i offentlig sektor, selv med tilstedeværelse av risikoaversjon. Men forutsetningen for at det skal skje er at man har en organisasjonsstruktur som tar hensyn til dette (Torgusa & Arundel, 2017, s. 900 – 910). Informantene beskrev derimot en hverdag som manglet etablerte strukturer for utviklingen av nye ideer og løsninger. Resultatet var at hver enkelt måtte kjempe for egne ideer og prøve å overtale andre om at ideene var gode for å få dem realisert.

Ut fra dette kan man si at Sawyers påstand om hvordan kreativitet forstås i lys av sosiokulturell teori bekreftes (Sawyer, 1999, s. 447 – 469). Det er ikke nok å ha ideer og tanker man ville sette ut i livet - det må implementeres i den sosiale diskursen og skape mening blant de andre i organisasjonen (Focault, 1999). I analysene av intervjuene så jeg tydelig at kreativitet kan betraktes som en konfluens mellom individuelle personligheter, organisatoriske trekk og interne sosiale prosesser (kommunikasjon, relasjoner) (Sundstrøm, de Muse & Futrell (1990, s. 120 – 133). De informantene som beskrev seg selv som kreative, skildret også klare utfordringer knyttet til relasjoner og det å kjempe mot organisasjonsstrukturer. Derfor vil jeg nå se nærmere på hvordan dette kan forstås.

5.2.1 Skape aksept for ideer

Siden det kreative skaper noe nytt, er det også grobunn for økte interne politiske prosesser (Buchanan & Badham, 2008, s. 307). Dette var tydelig ut fra analysene av intervjuene. Det er også verdt å merke seg at de fleste informantene hadde klare tanker og ideer om hvordan de kunne gjøre endringer, men det å faktisk implementere dem varierte mye mer mellom individene. Og det er nettopp i implementeringsfasen at det kreative klimaet får mest betydning (Axtell, Holman, Unsworth, Wall, Waterson & Harrington, 2000). «Alle» kan komme opp med ideer, men det å faktisk sette dem ut i livet viser seg å være mer komplisert. Dermed er kreativitet sterkt linket opp til det å skape aksept for ideene sine, slik vi blant annet så Jens beskrive det i funnkapittelet.

Dette sammenfaller med Simontons (1990, s. 102 – 115) syn på overtalelse (persuasion) som et sentralt element i kreativitet. Dette var bakgrunnen for at Astrid stilte spørsmål med hvilke forskjeller det var på kreativitet og manipulasjon (kapittel 4.3.1), nettopp fordi hun så behovet for å kunne manipulere organisasjonssystemet og enkeltpersoner for å få igjennom ideer.

Videre ble det tydelig at mange som så på seg selv som kreative, til tider slet med å realisere denne kreativiteten, og bekreftet Runcos skille mellom kreativt *potential* og *performance* (Runco, 2008, s. 107 – 115). I starten av intervjuene var det flere av informantene som satte et tydelig skille mellom kreative og ikke-kreative personer. Men på den annen side skildret de etter hvert seg selv som individer som hadde mange ideer og tanker, men som ikke alltid klarte å forløse disse. Dermed er det indikasjoner på at flere ansatte nok har et uforløst kreativt potensial som kan forvaltes av ledere, men av ulike årsaker blir kampen for å kjempe gjennom ideene for store.

Kreativitet formes i samspillet mellom individ og de sosiale omgivelser (Amabile, 1983, s. 358). Dette viser seg også i offentlig sektor ved at enkeltindivider må jobbe strategisk for å skape aksept for ideene sine. Jeg ser også klare paralleller til kreativ systemteori der overtalelsesevne er en forutsetning for å kunne skape endring (Csikzentmihalyi, referert i Kozbelt, Beghetto & Runco, 2010, s. 25). Strategiske og taktiske evner var derfor sentrale for å realisere kreativiteten, slik det teoretiske grunnlaget også påpeker (Mumford, Baughman & Sager, 2003., s. 19 – 68; Runco, 2011, s. 423 – 426). Noen av informantene syntes det var spennende med disse utfordringene, mens andre likte best det å komme opp med ideer og nye måter å gjøre ting på, men likte ikke prosessen med å overtale andre og forsøke å implementere det. Flere sa at de da avvartet situasjonen og la ideene på is, slik at de kunne ta dem frem igjen senere.

Informantene knyttet motivasjon til nyskaping (Amabile og Pratt, 2016, s. 157 – 183). De som ikke behersket «spillet» med å få igjennom sine ideer og skape noe nytt, merket derfor at motivasjonen sank, de kunne bli frustrert og til tider sint.

Dette har også klare paralleller til «pseudo-voice» og illusjonen av å bli lyttet til (de Vreis, Jehn & Terwel, 2011, s. 221-230). Flere av informantene opplevde at det til en viss grad var åpent for at de kunne dele sine ideer, men det ble sjelden noe mer enn det, slik vi så Trude gi uttrykk for i kapittel 4.2.1.

Derfor sank motivasjonen, fordi de opplevde at det ikke var noen vits å dele sine tanker: sjefene nikket og smilte, men noen reel endring og påvirkning hadde de ikke. Dette er et viktig moment knyttet til ledernes forvaltning av kreativitet. Ved å bare lytte uten å ha interesse av å implementere eller utforske noen av ideene videre, synker motivasjonen over tid enda mer hos de ansatte. En slik dissonans mellom det som kommuniseres og hvordan det

faktisk oppleves, henger også sammen med Foucaults diskursbegrep (Foucault, 1999) ved at det ikke er ikke en tydelig sammenheng mellom det språket som brukes av lederne og hvordan virkeligheten oppfattes av de ansatte (Shaw, 2002). Det å åpne for diskusjon tenner et håp hos ansatte om å få være mer inkludert i å skape endring, men hvis det aldri skaper en reel forandring vil det etterhvert tappe ansatte for motivasjon til å bidra mer. Jeg vil derfor gå nærmere inn og se på de sosiale omkostningene knyttet til den kreative prosessen.

5.2.2 Sosiale omkostninger

I «investment theory of creativity» er grunntanken at kreative individer tar ideer som ikke er ansett som verdifulle og bearbeider dem til de har økt i verdi. De investerer krefter, tid og andre ressurser for å øke verdien på ideene sine (Sternberg & Lubart, 1991; 1995). Den informasjonen jeg fikk fra informantene omkring denne prosessen var at det var liten vilje til å investere i ideer, fordi omkostningene var høye (mye motstand, lite anerkjennelse og liten tid og ressurser). I tillegg var de potensielle gevinstene lave. Enten ble ideene «stjålet» av andre eller så fikk man ikke anerkjennelse for jobben. Dermed var investeringskostnadene høye og den potensielle gevinsten svært usikker. Dette demotiverte informantene fra å bruke tid og krefter på kreative løsninger.

Videre var det flere av informantene som gav uttrykk for at de opplevde å stå alene i kreative prosesser. De savnet noen å sparre og diskutere åpent med og så på dette som et hinder for kreativitet. Noen informanter ga uttrykk for at de gjerne skulle hatt noen andre karaktertrekk eller vært litt flinkere til å trives i denne ensomheten. Andre igjen så muligheten av å jobbe sammen med andre som hadde de egenskapene de selv manglet. Jeg har tidligere pekt på (5.1.3) hvordan personlighet påvirker kreativitet. Men det er også tydelig at ulike personlighetstrekk er etterspurt i ulike deler av den kreative prosessen (Caniëls, Stobbeleir & Clippeleer, 2014). Men siden det var lite struktur fra ledelsen på hvordan man satte sammen team og arbeidsgrupper, ble de fleste ildsjeler utslitte av å alene. En av informantene som tidligere hadde jobbet i privat sektor savnet å jobbe på team med kollegaer som brant for prosjektet. Med bakgrunn i dette kan man se tydelig relevans i det Gratton (2007) skriver om etablering av «hotspots» (innovative grupperinger) i organisasjoner. «Ildsjeler» må kobles sammen aktivt av lederne slik at de sosiale omkostningene blir lavere ved at individer kan utfylle hverandre (Woodman, Sawyer & Griffin, 1993). Siden funnene tilsier at dette ikke blir gjort, er det større fare for at «ildsjelene» blir satt sammen med kollegaer som ikke brenner for prosjekter og dermed tilpasser «ildsjelene» seg omgivelsene og mister sitt særpreg og engasjement.

På den annen side kan det å involvere medarbeidere også slå negativt ut. Dette er belyst av Janssens (2004) forskning på medarbeiderinvolvering. Ved å øke involveringsgraden kan det skapes flere politiske prosesser som vil kreve mer tid og mer ressurser. Det betyr at ledere også må være tydelig på å øke disse ressursene, siden informantene allerede opplevde et sterkt press til driftstjenester. Økte kreative innspill kan også føre til usikkerhet knyttet til arbeidsoppgaver og betingelser. I tillegg kan økt involvering skape mer motstand og emosjonelt press fra andre ansatte. Men disse potensielt negative konsekvensene kan demmes opp for av lederne ved å lage forutsigbarhet i insentiver og belønningsordninger. Oppsummert peker Janssen på at involveringen av ansatte må oppleves rettferdig for at man skal unngå disse negative aspektene. Flere av informantene syntes at det ofte var urettferdig hvordan noen fikk heder og ære for å stjele eller snylte på deres ideer og prosjekter. Dette hadde igjen en sammenheng med strukturene i organisasjonene knyttet til merittering og anerkjennelse. Informantene var tydelig på at det var få insentiver knyttet til det å engasjere seg i kreativt arbeid, mens det som var meritterende var å utføre jobben sin mest mulig etter de faste prosedyrene. Det bringer oss videre inn på et annet viktig moment knyttet til maktpolitisk spill: konformitetspresset.

5.2.3 Konformitet i offentlig sektor

Vi har nå belyst at enkeltpersoner kan være med å forme hvordan det politiske spillet i organisasjoner fremtrer. Men det er også tydelig ut fra empiri og teori at systemet også påvirker individer (Giddens, 2001, s 667). Flere av informantene vektla at omkostningene ved å skille seg ut og «lage bråk» var høye og opplevdes som et konformitetspress. Dette fremhever Davis som en kulturell faktor som hemmer kreativitet (2011, s. 115 – 121). Informantene skildret at det var om å gjøre jobben sin uten å skape for mye bråk og endringer. Dette er sammenfallende med de teoretiske momenter jeg presenterte i kapittel 2.0 omkring selvdemping. Salganik & Watts (2008, s. 338 – 355) forskning om at man helst vil velge det som er mest populært, har store likhetstrekk med informantenes beskrivelser. Likevel var det informanter som beskrev en redsel for konformitet og at deres store frykt var at de ikke skulle klare å «se systemet utenfra». Disse prøvde aktivt å ha nettverk og treffpunkter der de snakket om disse utfordringene og på den måten opplevde å håndtere det bedre.

Det ble av informantene trukket frem at det var liten vilje fra lederne til å utforske alternative løsninger og bruke tid på problemdefinisjon. Dette har klare paralleller til Kahnemans arbeid med (2011) *tilgjengelighetsskaskader*. Siden det ofte bare ble presentert en mulig løsning og

divergerende tanker ikke fikk rom, så kunne én løsning etterhvert utgjøre hele handlingsrommet (Kuran & Sunstein 2007, s 715 – 735).

Flere av informantene beskrev tendenser til at ledelsen gjerne ville «høste lavthengende frukter» for å ha konkrete resultater å vise til, og dermed grep man ofte til enkle løsninger som ikke skapte store endringer. Det at man i slike prosesser velger løsninger man på forhånd vet er sikre kan føre til kognitiv skjevhet og blokkere nyskaping (Sunstein & Hastie, 2015, s 70 – 71). Selv om enkelte av informantene ga uttrykk for at de turte å si ifra dersom de var uenig, beskrev de også klare eksempler på selvdemping (Li og Sakamoto, 2013) og tilgjengelighetskaskader (Kuran og Sunstein, 2007, s. 715-735). Dermed ser vi at konformitetspresset, er til hinder for at kreativiteten får utfolde seg i organisasjonene.

5.2.4 Erfaring fremmer kreativitet

Til tross for dette var det informanter som ga uttrykk for at det maktpolitiske spillet hadde positive sider. Noen likte at det ble litt temperatur og uenigheter slik at de kunne komme frem til gode løsninger, slik det bekreftes i litteraturen omkring uenigheter og kreativitet (De Dreu, 2007, s 247 – 270). Dette er også tydelig hos Ness (2016, 2017), som viser hvordan friksjon mellom ulike fagdisipliner stimulerer kreative gruppeprosesser i utviklingen av innovative ideer.

Det var primært de mer erfarne arbeiderne som uttalte at de likte denne friksjonen. Dette kan også sees opp mot systemteori (Csikzentmihalyi, 1999, s. 313 - 335). De som er ansett som de mest rutinerte på området er nok også de som oftest får sin vilje igjennom. Dermed vil slike «gatekeepers» være de som kontrollerer og styrer hva som er ansett som kreativt, det vil si både nye og gode løsninger. Basert på dette er det relevant å stille seg spørsmålet om de mer erfarne arbeiderne er mer åpne for diskusjon og dialog, siden de liker temperatur og diskusjoner, eller fordi de ofte kommer seirende ut av slike prosesser?

Videre skiller litteraturen mellom konflikter og uenighet (Isaksen & Ekvall, 2010, s. 82-83). Noen av informantene ga uttrykk for at de gjerne skulle tålt mer konflikter. Og det var naturligvis individuelle forskjeller mellom hva som opplevdes som en konflikt og hva som var en uenighet. En av informantene uttalte at han opplevde seg selv som for sensitiv på uenigheter og savnet å tåle mer uenighet på arbeidsplassen. Mens andre hadde et mer avslappet forhold til det. Som en følge av dette kan man se på håndtering av konflikter og uenighet som en viktig faktor i hvordan ledere forvalter kreativitet. Der man tidligere

fokuserte på *konfliktløsning* er det forskning som heller peker på at ledere bør ta tak i *konfliktsledelse* (Andersen, 2009, referert i Karp 2016, s. 160). Konflikter kan man ikke unngå, men ledere kan håndtere dem på bedre måter.

I teorien bekreftes det at individer med høy sosial status har større mot til å fremme divergerende ideer (Christensen & Abbot, 2000, s. 272 – 276), noe jeg også fant i mine intervjuer. Ansatte med tidligere suksesser å vise til, samt de som hadde jobbet lenge i organisasjonene, virker mindre preget av det maktpolitiske spillets negative effekter. Dette hadde sammenheng med at de hadde en større forståelse for hvordan organisasjonens sosiale normer og spilleregler var, noe som kan sees i sammenheng med intellektuell kapasitet, som en ressurs til kreativitet (Sternberg, 2012, s. 5 – 6) og Csikzentmihalyis systemteori (1999, s. 313, 335).

Informanten var tydelig på at offentlig sektor er svært kompleks og sammensatt. Det var derfor enstemmig blant informantene at de over tid fikk større kreativt *potensial* ved å få større kjennskap til hvordan fagområdet og organisasjonen fungerte. Det var dette Steinar var inne på da han nevnte at man måtte forstå logikken i offentlig sektor for å få igjennom ideer og at dette tok lang tid å lære seg.

Det at fagkunnskap fremmer kreative evner og øker det kreative potensialet er belyst i teoridelen av oppgaven (Martindal, 1989, s. 213; French & Sternberg, referert i Sternberg, 2012; Torff & Stenberg, 1998, s. 109 – 126). Men informantene var også tydelig på viktigheten av å forstå det sosiale samspillet. Det å vite hvem man burde henvende seg til for å få igjennom en ide, hvordan man kunne overtale andre og hvordan man strategisk burde gå fram for å få en ide implementert, var noe som krevde erfaring. Dette er et signal til ledere om verdien som ligger i rutinerte medarbeidere, de innehar noe mer enn kun fagkunnskap, men en god del taus kunnskap som tar langt tid å tilegne seg.

Det er derfor interessant å merke seg spenningen knyttet til at flere opplever et større kreativt potensial ved at de har jobbet lenge i organisasjonene og forstår mer av spillet og de sosiale dynamikkene. Samtidig er tidsaspektet ved konformiteten konkurrerende: jo, lengre man arbeider der, jo mer blir man trolig preget av konformiteten. Derfor kan det virke som om kreativt *potential* og kreativ *performance* er i utakt. Siden *potential* øker med tid, vil lederintervensjoner som fjerner hindringer for kreativitet kunne forløse mer kreativitet (*performance*) over tid.

Dette kan tolkes ut fra Sternbergs (2012) fremstilling av intellektuell kapasitet. Etter hvert som de ansatte får erfaring øker den *analytiske* intelligensen, og de vet lettere hvilke ideer de bør satse på og hvilke de bør forkaste. Men all motstanden gjør at det kreves høy *praktisk* intelligens for hvordan man skal gå frem for å realisere ideene – og i empirien er det tydelig at erfarne arbeidere har større representasjon av dette. Men for å unngå vaner og klare å se ting på nye måter kreves det *syntetisk* intelligens. Denne er, ifølge empirien under sterkt angrep fra konformitetspresset i offentlig sektor. Dermed kan den totale intellektuelle kapasiteten bli svekket over tid, selv om man tilegner seg mer erfaring og lærer mer om hvordan organisasjonen fungerer, fordi de tre ulike intellekttypene konfluerer med hverandre.

5.2.5 Oppsummering av maktpolitisk spill og konformitet

I denne oppgaven ser jeg klare indikasjoner på at enkelte deler av offentlig sektor er preget av store omkostninger knyttet til kreativ adferd og det krever evner til å forstå og mestre det sosiale spillet for å få gjennomslag for sine ideer. Et resultat av disse omkostningene er at man blir presset til konformitet fordi det lønner seg å ikke skille seg for mye ut i måten å tenke på. Likevel er det ansatte som klarer å stå imot dette konformitetspresset. Det har også en sammenheng med at de har sterke strategiske evner og lang erfaring, både på fagfeltet, men også i organisasjonen. Derfor kan hindringer i det kreative klimaet overvinnes ved at man aktivt bruker denne kunnskapen som enkeltindivid.

5.3 Konkluderende kommentar

Jeg har i denne oppgaven undersøkt hvordan ansatte opplever at deres kreativitet blir *forvaltet* av ledere i offentlig sektor. Hovedtendensen er at ansatte ikke opplever at deres kreativitet forvaltes, men blir liggende som et ubrukt potensial i mange offentlige instanser. Ansatte opplever ikke at lederne ønsker deres innspill og nye ideer. En av hovedgrunnene til dette ser ut til å være knyttet til ledernes risikoaversjon. Det er svært lite rom for feiling og eksperimentering, noe som kan forklares dels i driftsmodellen og det byråkratiske systemet, men dels også siden lederne ikke ser verdien av å involvere de ansatte i kreative prosesser. Lederens forvaltning kan i beste fall sees på som et ønske om å holde ansattes kreativitet i tøyler slik at det ikke skapes unødvendig bråk og støy i organisasjonene.

I studien har jeg også undersøkt hva ansatte oppfatter som et *kreativt samarbeidsklima*. Her fant jeg at de ønsker større ressurser (tid, penger) til å utforske flere ideer og gå dypere inn i mulige løsninger. Et kreativt samarbeidsklima er også skildret som et sted der divergerende

meninger for lov til å utspille seg friere og man har en åpnere tilnærming til problemløsning. Det å tillate risiko og tåle at ideer testes ut uten fare for sanksjoner og sosiale omkostninger, er også viktig.

Faktorene som empiri og teori fremhever som viktig i et godt kreativt samarbeidsklima, er faktorer som kan styres fra ledernivå. Men oppgaven peker på at dette ikke blir forvaltet av lederne i offentlig sektor og dermed skapes frustrasjon og liten vilje til kreativ adferd hos de ansatte.

5.3.1 Videre forskning

Basert på mine funn i oppgaven er det legitimt å stille spørsmål om ledere i offentlig sektor faktisk *ønsker* å forvalte ansattes kreativitet på en annen måte, eller om det opplevde kreative klimaet er en konsekvens av ledernes intensjon. Men siden dette var utenfor oppgavens hovedfokus (målet var *ansattes opplevelse*, ikke *ledernes intensjoner*) har jeg ikke kommet nærmere inn på dette. Jeg har vært inne på teoretiske momenter som kan tyde på dette, men det empiriske datagrunnlaget må utvides til også å fokusere på lederens intensjoner for å komme nærmere inn på svaret. Dette kan gi viktig informasjon, ikke bare for kreativitet, men også for innovasjonsarbeidet i offentlig sektor.

I tillegg er det funn fra empirien som peker på strukturelle spenninger i offentlig sektor mellom drift og innovasjon. Videre forskning på hvordan offentlig sektor kan utvikle en mer effektiv ambidekster tilnærming til denne spenningen kan også være fruktbart.

6.0 Studiens begrensninger

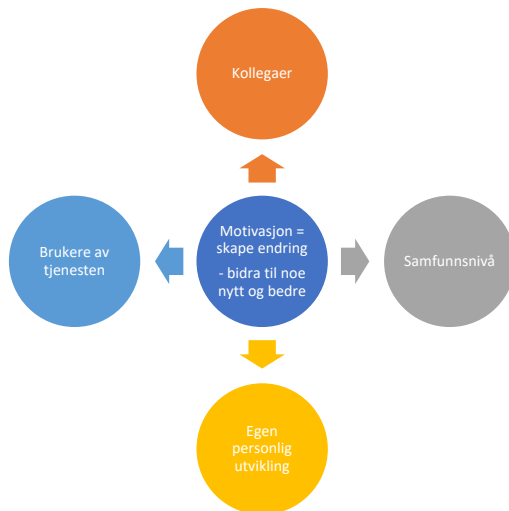
Totalt sett er det enkelte svakheter ved denne oppgaven. Utvalget på ti informanter er noe begrenset på grunn av oppgavens omfang og det kunne vært hensiktsmessig å ha et større utvalg. Imidlertid gav informantene nokså samsvarende data. Det var ikke mye motstridende data som pekte på at datagrunnlaget burde vært utvidet. Funnene fra intervjuene er derfor rimelige og har relevans for lignende bransjer og kontorer og gir grunnlag for videre forskning.

Det kunne også ha vært hensiktsmessig å intervju ledere og se om deres intensjoner var oppfattet riktig. Det jeg beskriver som *ledere* og *ledelsen* blir svært generalisert og derfor kunne empiriske undersøkelser blant ledere som har ansvar for endring og innovasjon være nyttig for å få større bredde i datagrunnlaget.

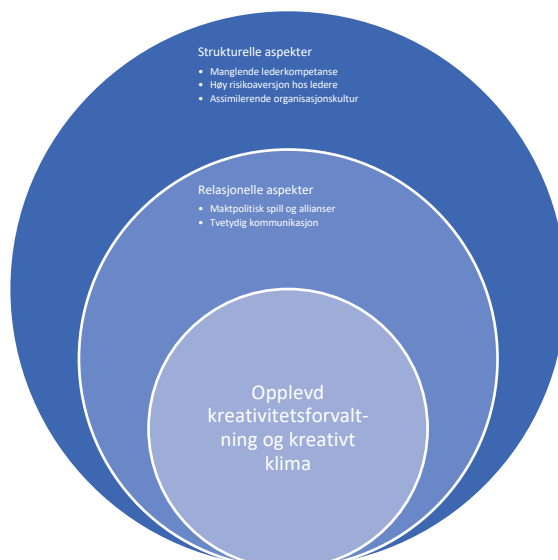
Totalt sett vil jeg hevde at studien har innfridd formålet om å undersøke opplevd kreativitetsforvaltning og kreative klima i offentlig sektor fra de ansattes side, og slik skape mer kunnskap om dette feltet. Dette har implikasjoner for ledere i offentlig sektor som må forholde seg til det stadig økende kravet om kreativitet og innovasjon.

Figurer og tabeller

Figur 1 – motivasjon knyttet til ulike nivåer



Figur 2 – oversikt over funn fra intervjuene



Tabell 1 – oversikt over analysekategorier

Kategori	Tema	Beskrivelse
A	Frustrasjoner og hindringer	Denne kategorien handler om hva som frustrerer og motvirker at ansatte ønsker å bidra kreativt. Det handler også om det å stå i motstand i prosesser.
B	Motivasjon	Denne kategorien omhandler motiverende faktorer for å komme opp med nye løsninger og ideer. Den omhandler både indre og ytre motivasjon.
C	Kommunikasjon og trygghet	Denne kategorien omhandler hvordan beskjeder, tilbakemeldinger og instruksjoner kommuniseres i organisasjoner. Hvor tydelig er beskjedene og er det rom for feiltolkninger av det som blir kommunisert? Tør de ansatte prøve ut nye ting uten å være redde for sanksjoner eller straff? Fremmer organisasjonsklimaet mangfold eller legger det opp til konformitet og assimilering inn i den etablerte kulturen.
D	Politisk spill og allianser	Denne kategorien omhandler hvordan ansatte opplever politisk spill og allianser i organisasjoner. Hvordan må de bruke posisjonering og strategi for å få igjennom sine tanker og ideer.
Tabell 1 – oversikt over analysekategorier		

Referanser

- Ahmed, P. K. (1998) Culture and climate for innovation. *European Journal of Innovation Management*, 1(1), 30 - 43. <http://doi.org/10.1108/14601069810199131>
- Albury, D. (2005). Fostering innovation in public services. *Public Money & Management*, 25(1), 51-56. <http://doi.org/10.1111/j.1467-9302.2005.00450.x>
- Amabile, T. (1966) *Creativity in context*. Boulder, CO: Westview Press.
- Amabile, T. M. (1983). The social psychology of creativity. New York: Springer
- Amabile, T. M. (1990). Within you, without you: The social psychology of creativity, and beyond. In M. A. Runco & R. S. Albert (red.) *Theories of creativity*. s. 61-91. Newbury Park, CA: Sage.
- Amabile, T. M. & Pratt, M. G. (2016) The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: Making progress, making meaning. *Research in Organizational Behavior* 36 (2016) 157–183. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2016.10.001>
- Amabile, T., & Kramer, S. (2007). Inner work life: Understanding the subtext of business performance. *Harvard Business Review*, 85(5), 72-83, 144.
- Amundsen, O., Gressgård, L. J., Hansen, K & Aasen, T. M. (2011) Medarbejderdrevet innovasjon – en kunnskapsstatus. *Søkelys på arbeidslivet*, 27 (4), 212-231
- Andersen, J. A. (2009) Organisasjonsteori: *Fra argument og motargument til kunnskap*. Oslo: Universitetsforlaget
- Anthony, S.D., Glibert, C. & Johnson, M.W. (2017) *Dual Transformation: How to Reposition Today's Business While Creating the Future*, Harvard Business Review Press. Boston
- Arundel, A. & H. Hollanders (2011), A taxonomy of innovation: How do public sector agencies innovate? - Results of the 2010 European Innobarometer survey of public agencies, Brussels: European Commission, DG Enterprise.
- Asch, S. (2011) Opinions and Social Pressure. I Aronsen, J. og Aronson, E. (red.) *Readings about the Social Animal*. 11. utg. s.17-26. New York. Worth.
- Askheim, O. G. A. & Grennes, T. (2014) *Kvalitativ metode for markedsføring og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforlaget
- Axtell, C. M., Holman, D. J., Unsworth, K. L., Wall, T. D., Waterson, P. E., & Harrington, E. (2000). Shopfloor innovation: Facilitating the suggestion and implementation of ideas. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), 265-285. <http://dx.doi.org/10.1348/096317900167029>

- Bakhshi, H., Downing, J., Osborne, M. & Schneider, P. (2017) *The Future of Skills. Employment in 2030*. London: Pearson og Nesta
- Bason, C. (2007) *Vælferdsinnovasjon: Ledelse af innovation i den offentlige sektor (Innovation welfare: Leading Innovation in the Public Sector)*. Copenhagen: Børsen Forlag.
- Bason, C. (2011) *Leading Public Sector Innovation*. Bristol: The Policy Press
- Befring, Edvard (2007): *Forskningsmetode med etikk og statistikk*. Oslo: Det Norske Samlaget
- Bellante, D. & Link, A. N. (1981) Are Public Sector Workers More Risk Averse Than Private Sector Workers? *ILR Review*, 34 (3), 408-412. <https://doi.org/10.2307/2522787>
- Bhatta, G. (2003) Don't just do something, stand there! Revisiting the issue of Risk in Innovation in Public Sector. *The Innovation Journal: The Public sector Innovation Journal*. 8 (2) 1 – 12.
- Binnewies, C., Ohly, S. & Sonnentag, S. (2007). Taking Personal Initiative and Communicating about Ideas: What is Important for the Creative Process and for Idea Creativity? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16, 432–455. <https://doi.org/10.1080/13594320701514728>
- Bloch, C., & Bugge, M. M. (2013). Public sector innovation—From theory to measurement. *Structural Change and Economic Dynamics*, 27, 133-145. <https://doi.org/10.1016/j.strueco.2013.06.008>
- Borins S. (2001) *The Challenge of Innovation in Government*. IBM Centre for the Business of Government. Hentet fra: www.businessforgovernment.org/report/challenge-innovation-government.
- Borins, S. (2002). Leadership and innovation in the public sector. *Leadership and Organization Development Journal*, 23 (8), 467–476. <https://doi.org/10.1108/01437730210449357>
- Boukamel, O., & Emery, Y. (2017). Evolution of organizational ambidexterity in the public sector and current challenges of innovation capabilities. *The Innovation Journal*, 22(2), 1-27. Hentet fra: <https://search-proquest-com.eazy.uin.no/docview/1951870686?accountid=26469>
- Buchanan, D. & Badham, R. (2008). *Power, politics and organizational change: Winning the turf game*. London: Sage.
- Byron, K., & Khazanchi, S. (2015). Rewards' relationship to creativity, innovation, and entrepreneurship. I C. S. Shalley, M. A. Hitt, & J. Zhou (red.), *The Oxford handbook*

- of creativity, innovation, and entrepreneurship* (s. 47-59). New York, EUA: Oxford University Press.
- Cabinet Office (2009) *Power in People's Hands: Learning from the World's best Public Services*. London: Cabinet Office. Hentet fra:
<https://www.innovations.harvard.edu/sites/default/files/687992.pdf>
- Caniëls, M. C., De Stobbeleir, K. and De Clippelaar, I. (2014), The Antecedents of Creativity Revisited. *Creativity and Innovation Management*, 23 (2) 96-110.
<https://doi.org/10.1111/caim.12051>
- Chaffy, P. (2018) *Innovasjonsløft i offentlig sektor*. Hentet fra:
<https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/innovasjonsloft-i-offentlig-sektor/id2594675/>
- Chan, J. og Mann, L. (2011) Introduction: Creativity and Innovation. *Creativity and Innovation in Business and Beyond: Social Science Perspectives and Policy Implications*. (s.1 – 14). New York: Ruthledge.
- Chen, C.-A. (2012). Explaining the Difference of Work Attitudes Between Public and Nonprofit Managers: The Views of Rule Constraints and Motivation Styles. *The American Review of Public Administration*, 42(4), 437–460.
<https://doi.org/10.1177/0275074011402192>
- Christensen, C. og Abbot, A. S. (2000) Team medical Decision Making. I Chapman, B. og Sonnenberg F. A. (red.) *Decision Making in Health Care* (s. 272 – 276). New York: Cambridge University Press.
- Chung-An Chen & Barry Bozeman (2012) Organizational Risk Aversion: Comparing The Public and Non-Profit Sectors. *Public Management Review*, 14 (3), 377-402,
<https://doi.org/10.1080/14719037.2011.637406>
- Cohen-Meiter, R., Carmeli, A. and Waldman, D.A. (2009) Linking Meaningfulness in the Workplace to Employee Creativity: The Intervening Role of Organizational Identification and Positive Psychological Experiences. *Creativity Research Journal*, 21 (4), 361–75. <https://doi.org/10.1080/10400410902969910>
- Cole, M. & Parston G. (2006) *Unlocking Public Value: A New Model for Achieving High Performance in Public Service Organizations*. Chichester: John Wiley & Sons, Ltd.
- Csikszentmihalyi, M. (1988a). Society, culture, and person: A systems view of creativity. I R. J. Sternberg (Red.) *The nature of creativity: Contemporary psychological perspectives* (s. 325-228). New York: Cambridge University Press.
- Csikzenmihalyi, M. (1999) Implications of a System Perspective for the Study of Creativity. I Sternberg, R. J. (red) *Handbook of Creativity* (s. 373 – 391). Cambridge: Cambridge University Press.

- Dagestad, S. (2017) *Innovatører i praksis*. Oslo: Innoco
- Dagestad, S. (Red.) (2016) *Innovasjon i praksis*. Oslo: Innoco
- Dalland, O. (2007) *Metode og oppgaveskriving*. Oslo: Gyldendal Akademiske
- Danish State Employer's Authority (2006) *Motivationsundersøkelsen*. Copenhagen: Danish State Employer's Authority.
- Davies, G. A. (2011) Barriers to Creativity and Creative Attitudes. I I Runco, M. A og Pritzker S. R. (red.) *Encyclopedia of Creativity*. s. 115-121. San Diego: Academic Press
- De Dreu, C.K.W., (2007) Minority Dissent, Attitude Change, and group performance, Anthony R. Pratkanis (red.) *The science of social influence: Advances and future Progress* (s. 247 – 270). New York: Psychology Press.
- De Jong, J. P. J. & Kemp, R. (2003) Determinants of Co-Workers' Innovative Behaviour: An Investigation into Knowledge Intensive Services. *International Journal of Innovation Management*, 7 (2), 189 – 212. <https://doi.org/10.1142/S1363919603000787>
- de Vries, G., Jehn, K.A. & Terwel (2011) When Employees Stop Talking and Starts Fighting: The Detrimental Effects of Pseudo Voice in Organizations. *Journal of Business Ethics*, 2012, 105 (2), 221 – 230. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0960-4>
- Egan, T. (2005). Factors Influencing Individual Creativity in the Workplace: An Examination of Quantitative Empirical Research. *Advances in Developing Human Resources*, 7(2), 160-181. <http://dx.doi.org/10.1177/1523422305274527>
- Eggers, W. D. & O'Leary, J. (2009) *If we can put a man on the moon...* Brighton: Harvard Business School Press
- Eisenberger, R., & Cameron, J. (1996). Detrimental effects of reward: Reality or myth? *American Psychologist*, 51(11), 1153-1166. <http://dx.doi.org.eazy.uin.no:2048/10.1037/0003-066X.51.11.1153>
- Ekvall, G. (1990) *Ideer, organisasjonsklimat og ledningsfilosofi*. Stockholm: Nostedts.
- Farbu, A., (2016) «Å skape større verdier» i Dagestad, S. (red.), «*Innovasjon i praksis: Veien til den andre siden*» (s.178). Oslo: Innoco AS
- Finland Ministry of Employment and Economy (2008) Proposal for Finland's National Innovation Strategy. Hentet fra: Http://ec.europa.eu/invest-in-research/pdf/download_en/finland_national_innovation_strategy.pdf
- Forskningsrådet (2018) *Innovasjon i offentlig sektor – Forskningsrådet strategi 2018 – 2023*. Oslo: Forskningsrådet
- Focault, M. (1999). *Diskursens orden*. Tiltredelsesforelesning holdt ved Collège de France 2. desember 1970. Oversettelse og etterord ved Espen Schaaning. Oslo: Spartacus.

- Fredrickson, B.L. (2001) The Role of Positive Emotions in Positive Psychology. *American Psychologist*, 56 (3), 218–26.
- Frensch, P. A., & Sternberg, R. J. (1989). Expertise and intelligent thinking: When is it worse to know better? I R. J. Sternberg (Red.), *Advances in the psychology of human intelligence*, vol. 5, s. 157-188). Hillsdale, NJ, US: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Frey, C. B. & Osborne, M. A. (2013). The future of employment: How susceptible are jobs to computerization. *Technological Forecasting & Social Change*, 114, 254-280.
<http://doi.org/10.1016/j.techfore.2016.08.019>
- Giddens, A. (2001) *Sociology* (4. Utgave). Cambridge: Polity Press.
- Gilje, N. & Grimen, H. (2007) *Samfunnsvitenskapens forutsetninger*. Oslo: Universitetsforlaget
- Glisson, C. (2007) Assessing and Changing organizational culture and climate for effective services. *Research on Social Work Practise*, 17 (6), 736 – 747.
<https://doi.org/10.1177/1049731507301659>
- Gratton, L. (2007) *Hot Spots*. San Francisco, Berrett Koehler Publishers, Inc.
- Grimen, H. (2000) *Samfunnsvitenskapelige tenkemåter*. Oslo: Universitetsforlaget
- Guidelines for the protection of human subjects. (1992) Berkeley: University of California Press.
- Guildford, J. P. (1950) Creativity. *American Psychologist*, 5(9), 444-454.
<http://doi.org/10.1037/h0063487>
- Hallén, A. (2013): Stat og styring. *Innovasjon i offentlig sektor*. 01/2013 (23)
- Hatch, J. A. (2002) *Doing Qualitative Research in Education Settings*. New York: State University of New York Press
- Hennessey, B. A., & Amabile, T. M. (2010). Creativity Annual Review of Psychology. 61, 569-598. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.093008.100416>
- Hjardemaal, F., Kleven (Red.), T. A. & Tveit, K. (2002) *Innføring i pedagogisk forskningsmetode en hjelp til kritisk tolkning og vurdering*. Oslo: Unipub
- IBM (2010) Redefining Competition - Insights from the Global C-suite Study – The CEO perspective. Hentet fra: <https://www-01.ibm.com/common/ssi/cgi-bin/ssialias?htmlfid=GBE03719USEN&>
- Isaksen, S. (2017) *Leadership's role in creative climate constructions*. I: Mumford, M.D. & Hemlin, S. (red.) *Handbook of research on Leadership and Creativity* (s. 131 – 158). Northampton: Edward Elgar Publishing House.

- Isaksen, S. & Ekvall, G. (2010) Managing for Innovation: The Two Faces of Tension in Creative Climates. *Creativity and Innovation Management*. 19 (2), 73-88.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2010.00558.x>
- Isaksen, S. G. (1988) Educational Implication of Creativity Research: An Updated Rationale for Creative Learning. I: Grønhaug, K og Kaufmann, G. (red.), *Innovation: A Cross Dicipinary Perspective* (s. 167 – 203). Oslo. Damm.
- Isaksen, S. G. & Ekvall, G. (2010). Managing for innovation: The Two Faces of Tension in Creative Climates. *Creativity and Innovation management*, 19 (2), 73 – 88.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2010.00558.x>
- Jacobsen, D. I. (2005) *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 2. utgave. Høyskoleforlaget AS, Kristiansand.
- Janis, I.L. (1982) *Groupthink. Psychological studies of policy decisions and fiascoes*. 2. Utgave. New York: Houghton Mifflin.
- Janssen, O. (2004) How Fairness Perceptions Make Innovative Behavior More or Less Stressful. *Journal of Organizational Behavior* 25(2), 201 – 215.
<http://doi.org/10.1002/job.238>
- Johannesen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P.A. (2005) *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*, 3. utgave. Oslo: Abstrakt forlag
- Johannesen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P.A. (2011) *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo: Abstrakt Forlag AS
- Johannesen, J.A, Olsen, B. Olsen & Stokvik, H. (2013) *Innovative organisasjoner*, Bergen, Fagbokforlaget.
- Kahneman, D. (2011) *Thinking, fast and slow*. New York: Farrar, Straus and Giroux.
- Kahneman, D., Lovalla, D. og Sibony, O. (2011) The big idea. Before you name that big decision... *Harvard Business Review*, 89 (6), 51 – 60.
- Kanter, R. (1982) The middle manager as innovator. *Harvard Business Review*, 60 (4), 75-105.
- Karp, T. (2016) «Til meg selv. Om selvledelse» Oslo: Cappelen Damm Akademisk
- Kasof, J. (1995). Explaining creativity: The attributional perspective. *Creativity Research Journal*, 8 (4) 311-366. https://doi.org/10.1207/s15326934crj0804_1
- Kaufmann, G. (2006) *Hva er kreativitet*. Oslo: Universitetsforlaget
- Kenrick, D. T., Griskevicius, V., Neuberg, S. L., & Schaller, M. (2010). Renovating the pyramid of needs: Contemporary extensions built upon ancient foundations. *Perspectives on Psychological Science*, 5 (3), 292-314.
<http://doi.org/10.1177/1745691610369469>

- Klein, P. G., Mahoney, J. T., McGahan, A. M., & Pitelis, C. N. (2013). Capabilities and strategic entrepreneurship in public organizations. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 7(1), 70-91. <https://doi.org/10.1002/sej.1147>
- Kommunal – og moderniseringsdepartementet (2018) *Innovasjonsløft i offentlig sektor*. Hentet fra: <http://nettsteder.regjeringen.no/innovasjonioffentligsektor/innovasjon-i-offentlig-sektor/>
- Kozbelt, A., Beghetto, R., & Runco, M. (2010). Theories of Creativity. I J. Kaufman & R. Sternberg (Red.), *The Cambridge Handbook of Creativity (Cambridge Handbooks in Psychology)* (s. 20-47). Cambridge: Cambridge University Press. <http://doi.org/10.1017/CBO9780511763205.004>
- KS.no (2018) *Kommunesektoren satser strategisk på innovasjon*. Hentet fra: <http://www.ks.no/fagomrader/utvikling/innovasjon/innovasjonsbarometeret/radmannsundersokelsen/>
- Kuran, T. Og Sunstein, C.R. (2007) Availability Cascades and Risk Regulation. *Stanford Law Review*, 384 (4), 685 – 761. <http://doi.org/10.2307/1229439>
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009) *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal akademiske
- Langridge, Darren (2006) *Psykologisk forskningsmetode – en innføring i kvalitative og kvantitative tilnæringer*. Oslo: Vigmostad & Bjørke.
- Lehrdal, E. (2007) *Slagkraft – Håndbok i idéutvikling*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS
- Leseth, A. B. og Tellmann, S.M (2018) *Hvordan lese kvalitativ forskning*. Oslo: Cappelen Damm AS
- Li, H. & Sakamoto, Y. (2013) The Influence of Collective Opinion on True-False Judgment and Information-Sharing Decision. *Howe School Research Paper*, 2013 (8) <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2210742>
- Malterud, M. (2003) *Kvalitative metoder i medisinsk forskning*. Oslo: Universitetsforlaget
- Martindale, C. (1989) Personality, Situation and Creativity. I Glover J. A. (red) *Handbook of creativity* (s. 211 – 232). New York: Plenum Press
- Maslow, A. (1968). Creativity in self-actualizing people. I A. Maslow (red.), *Toward a psychology of being* (s. 135– 145). New York: Van Nostrand Reinhold.
- Mason, J. (2002) *Qualitative researching*. London: Sage
- McLean, L. D. (2005). Organizational Culture's Influence on Creativity and Innovation: A Review of the Literature and Implications for Human Resource Development. *Advances in Developing Human Resources*, 7(2), 226–246. <https://doi.org/10.1177/1523422305274528>

- Mintzberger, H. (1979) Patterns in strategy formation. *International Studies of Management & Organizations*, 9 (3) 67 – 86. Hentet fra: <http://www.jstor.org/stable/40396838>
- Mueller, J. S., Melwani, S., & Goncalo, J. A. (2012). The Bias Against Creativity: Why People Desire but Reject Creative Ideas. *Psychological Science*, 23(1), 13–17. <https://doi.org/10.1177/0956797611421018>
- Mulgan, G. (2007) *Ready or not – taking innovation in the public sector seriously*. London: Nesta Provocation 2007 (3). Hentet fra: https://media.nesta.org.uk/documents/ready_or_not.pdf
- Mulgan, G., & Albury, D. (2003) *Innovation in the public sector*. London: Cabinet Office, Strategic Unit, Working Paper.
- Mumford, M. D., Hester, K. S. og Robledo, I. C. (2012) Creativity in organizations: Importance and approaches. I Mumford, M. D. (red.) *Handbook of Organizational Creativity*. San Diego: Elsevier Science & Technology
- Mumford, M. D., Baughman, W., & Sager, C. E. (2003). Picking the right material: Cognitive processing skills and their role in creative thought. I M. A. Runco (red.) *Critical creative processes* (s. 19– 68). Cresskill, NJ: Hampton Press.
- NAO (National Audit Office) (2009) *Achieving Innovation on central government organisations*. London: NAO
- Ness, I., J. (2016) *The Room of Opportunity. Understanding how knowledge and ideas are constructed in multidisciplinary groups working with developing innovative ideas*. (Doktoravhandling). Universitetet i Bergen.
- Ness, I. J. (2017) Polyphonic orchestration - facilitating creative knowledge processes for innovation. *European Journal of Innovation Management*, 20(4), 557-577. <https://doi.org/10.1108/EJIM-05-2016-0049>
- Neyer, A., Bullinger, A.C. & Moeslein, K.M. (2009) Integrating inside and outside innovators: a sociotechnical systems perspective. *R&D Management*, 29 (4), 410 – 419. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2009.00566.x>
- O’Hara, L. A., & Sternberg, R. J. (2000–2001). It doesn’t hurt to ask: Effects of instructions to be creative, practical, or analytical on essay—writing performance and their interaction with students’ thinking styles. *Creativity Research Journal*, 13, (2), 197–210. https://doi.org/10.1207/S15326934CRJ1302_7
- Oddane, T. (2008). *Organizational conditions for innovation: a multiperspective approach to innovation in a large industrial company*. Ph.d. avhandling. NTNU, Trondheim.
- Oddane, T. (2017) *Kreativitet og innovasjon – fem sider av nesten samme sak*. Bergen: Fagbokforlaget

- Pajarinen, M., Rouvinen, P. & Ekeland, A. (2015) *Computerization and the future of jobs in Norway*. Oslo: Statistisk sentralbyrå
- Palm, K., & Lilja, J. (2017). Key enabling factors for organizational ambidexterity in the public sector. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 9 (1), 2-20. <https://doi.org/10.1108/IJQSS-04-2016-0038>
- Palmon, R. R., Wigert, B. og de Vreer, T. (2012) Team Creativity and Innovation, The effect of Group Composition, Social Processes and Cognition I: Mumford, M. (red.) *Handbook of Organizational Creativity* (s. 295 – 326). London: Elsevier
- Patton, M.Q. (1990) *Qualitative evaluation and research methods*. Newbury Park: Sage
- Paulus, P. B. & Nijstad, B. A. (red) (2003) *Group Creativity*. New York: Oxford University Press.
- Piaget, J. (1970). Piaget's theory. I P. H. Mussen (red.) Carmichael's handbook of child psychology, (s. 703-732) 3. Utgave, New York: Wiley
- Proposisjon til Stortinget 146 S (2012 – 2013) forslag til stortingsvedtak
- Rickards, T., & Moger, S. (2000). Creative leadership process in project team development: An alternative to Tuckman's stage models. *British Journal of Management*, 11(4), 273-283. <https://doi-org.eazy.uin.no/10.1111/1467-8551.00173>
- Rickards, T., & Moger, S. (2006). Creative leaders: A decade of contributions from Creativity and Innovation Management Journal. *Creativity and Innovation Management*, 15(1), 4-18. <https://doi-org.eazy.uin.no/10.1111/j.1467-8691.2006.00365.x>
- Rubenson, D. L. & Runco M.A. (1991) The Psychoeconomic Approach to Creativity. *New ideas in psychology*, 10 (2), 131-147. [https://doi.org/10.1016/0732-118X\(92\)90021-Q](https://doi.org/10.1016/0732-118X(92)90021-Q)
- Rubenson D.L og Runco, M. A (1995) The Psychoeconomic View of Creative Work in Groups and Organizations. *Creativity and Innovation Management*. 4 (4), 231 – 241. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.1995.tb00228.x>
- Runco, M. A. (1998) Suicide and creativity: The case of Sylvia Plath. *Death Studies*, 22 (7), 637-654. <https://doi.org/10.1080/074811898201335>
- Runco, M. A (2003) Education for Creative Potential, *Scandinavian Journal of Educational Research*, 47 (3), 317-324. <https://doi.org/10.1080/00313830308598>
- Runco, M. A. (2008). Creativity and education. *New Horizons in Education*, 56 (1), 107-115.
- Runco, M. A. (2011) Tactics and Strategies for Creativity. I Runco, M. A og Pritzker S. R. (red.) *Encyclopedia of Creativity* (s. 423-426). San Diego: Academic Press
- Runco, M. A. (2014) "Big C, Little c" Creativity as a False Dichotomy: Reality is not Categorical. *Creativity Research Journal*, 26(1), 131-132. <https://doi.org/10.1080/10400419.2014.873676>

- Runco, M.A., Cayirdag, N. & Acar, S. (2011) Quantitative research on creativity. I Thompson, S. & Sefton-Green, J. (red.) *Researching creative learning – methods and issues*. (s. 153 – 171). New York: Routledge.
- Runco, M. A., Ebersole, P., & Mraz, W. (1991) Creativity and Self-actualization. *Journal of Social Behavior and Personality*, 6 (5), 161– 167.
- Salganik, M. og Watts, D. (2008) Leading the heard Astray: An Experimental Study of Self – fulfilling Prophecies in an Artificial Cultural Market. *Social Psychology Quarterly*, 74 (4), 338-355. <https://doi.org/10.1177/019027250807100404>
- Sawyer, R. K (2012) Extending Sociocultural Theory to Group Creativity. *Vocations and Learning* 5 (1), 59 – 75. <https://doi-org.eazy.uin.no/10.1007/s12186-011-9066-5>
- Sawyer, R. K. (1999). The emergence of creativity. *Philosophical Psychology*, 12(4), 447– 469. <https://doi.org/10.1080/095150899105684>
- Schneider, B., Brief, A.P. and Guzzo, R.A. (1996) Creating a climate and culture for sustainable change, *Organisational Dynamics*, 24 (4), 7-19. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(96\)90010-8](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(96)90010-8)
- Shalley, C.E. & Zhou, J. (2008) Organizational Creativity Research. I Zhou, J. & Shalley, C.E. (red.), *Handbook of Organizational Creativity*. Lawrence Erlbaum Associates, New York, s. 3–31.
- Shalley, C.E., Zhou, J. & Oldham, G.R. (2004) The Effects of Personal and Contextual Characteristics on Creativity. *Journal of Management*, 30, 933–958. <https://doi.org/10.1016/j.jm.2004.06.007>
- Shaw, P. (2002) *Changing conversations in organizations. A complexity approach to change*. London: Routledge.
- Silverman, D. (2006) *Interpreting qualitative data: Methods for analyzing talk, text and interaction*. Los Angeles: Sage
- Simonton D. K. (1984). *Genius, creativity, and leadership: Historiometric inquiries*. Boston, MA: Harvard University Press.
- Simonton, D. K. (1990). History, chemistry, psychology, and genius: An intellectual autobiography of historiometry. In M. A. Runco & R. S. Albert (red.), *Theories of creativity* (s. 92-115). Newbury Park, CA: Sage.
- Smith, P., Kesting, P. & Ulhøi, J. P. (2008) What are the driving forces of employee-driven innovation? Presentasjon ved 9th International CINet Conference, Valencia, Spania, 5. – 9. September, 2008.
- Sonnenfeldt, J. A. (2002) What Makes Great Board Great. *Harvard Business Review*. Hentet fra: <http://hbr.org/2002/09/what-makes-great-boards-great/>

- Spohrer, J., Maglio, P.P., Bailey, J. & Gruhl, D. (2007) Steps toward a science of service systems. *Computer*, 40 (1), 71–77. <https://doi.org/10.1109/MC.2007.33>
- SSB (2011) *Innovasjon i offentlig sektor*. Rapport 25/11. Statistisk sentralbyrå. Hentet fra: https://www.ssb.no/a/publikasjoner/pdf/rapp_201125/rapp_201125.pdf
- Stake, R. E. (2000). *The case study method in in social inquiry*. Educational Researcher.
- Stasser, G. og Titus, W. (2003) Hidden Profiles: A Brief History. *Psychological Inquiry*, 14 (3-4), 304 – 313. Hentet fra: <http://www.jstor.org/stable/1449693>
- Stein, M. I. (1953) Creativity and culture. *The Journal of Psychology*, 36 (3), 311 – 322. <https://doi.org/10.1080/00223980.1953.9712897>
- Sternberg, R. J. (1985). *Beyond IQ: A triarchic theory of human intelligence*. New York: Cambridge University Press.
- Sternberg, R. J. (1988). Mental self-government: A theory of intellectual styles and their development. *Human Development*, 31(4), 197–224. <https://doi.org/10.1159/000275810>
- Sternberg, R. J. (1994). Thinking styles: Theory and assessment at the interface between intelligence and personality. In R. J. Sternberg and P. Ruzgis. (red.), *Personality and intelligence* (s. 105 – 127) New York: Cambridge University Press.
- Sternberg R. J (2006) The nature of creativity. *Creativity Research Journal*, 18 (1), 87–98. https://doi.org/10.1207/s15326934crj1801_10
- Sternberg, R. J. (2012) The Assessment of Creativity: An Investment-Based Approach, *Creativity Research Journal*, 24 (1), 3-12. <https://doi.org/10.1080/10400419.2012.652925>
- Sternberg, R. J. (2017) Whence Creativity? *Journal of Creative Behavior*, December 2017, 51 (4), 289-292. <https://doi.org/10.1002/jocb.199>
- Sternberg, R. J. (Ed.). (2003) *Psychologists defying the crowd: Stories of those who battled the establishment and won*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Sternberg, R. J. og Lubart T. I (1999) The concept of Creativity: Prospects and Paradigms. I Sternberg, R. J. (red.) *Handbook of Creativity* (s. 3 - 15). Cambridge: Cambridge University Press.
- Sternberg, R. J., & Lubart, T. I. (1991). An investment theory of creativity and its development. *Human Development*, 34 (1), 1–31. <https://doi.org/10.1159/000277029>
- Sternberg, R. J., & Lubart, T. I. (1992). Buy low and sell high: An investment approach to creativity. *Current Directions in Psychological Science*, 1(1), 1–5. Hentet fra: <http://www.jstor.org/stable/20182113>
- Sternberg, R. J., & Lubart, T. I. (1995). *Defying the crowd*. New York: Free Press.

- Sternberg, R., J. (2009) Fads in Psychology. I: Kaufman, J. C. og Grigorenko, E.L. (red.) *The essential Sternberg. Essays on Intelligence, Psychology and Education* (s. 467 - 469) New York: Springer Publishing Company, LLC.
- Sundstrom, E., de Muse, K. P. & Futrell, D. (1990) Work teams. Application and effectiveness. *American Psychologist*. 45 (2), 120 – 133. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.45.2.120>
- Sunstein, C. R. Og Hastie, R. (2015) *Klokere, fra gruppetenkning til smarte grupper*. Oslo. Cappelen Damm AS
- Tidd, J. & Bessant, J. (2014) «*Strategic Innovation Management*», John Wiley Sons, Storbritannia
- Torff, B. & Sternberg, R.J. (1998) Changing mind, changing world: Practical intelligence and tacit knowledge in adult learning. I R. J. Sternberg (red.) og Smith, C. M. og Pourchot, T. (red.) *Adult learning and development: Perspectives from educational psychology* (s. 109 – 126. Mahweh, NJ: Erlbaum.
- Torgusa, A. N. & Arundel, A. (2017) Rethinking the effect of risk aversion on the benefits of service innovations in public administration agencies. *Research Policy*, 46 (5), 900 – 910. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2017.03.009>
- Tversky, A. & Kahneman, D. (1986) Rational Choice and the Framing of Decisions. *The Journal of Business*, 59 (4), 261-278. Hentet fra: https://www.jstor.org/stable/2352759?seq=1#metadata_info_tab_contents
- Tversky, A. og Kahneman, D. (1991) *The Quarterly Journal of Economics*, 106 (4), 1039–1061. <https://doi.org/10.2307/2937956>
- WEF (2016) *The Future of Jobs Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution*. World Economic Forum.
- Williams, W. M. Og Yang, L. T. (1999) Organizational Creativity. I Sternberg, R. J. (red) *Handbook of Creativity* (s. 373 – 391). Cambridge: Cambridge University Press.
- Wilson, J. Q. (1989) *Bureaucracy: What governments Do and Why They Do It*. New York: Basic Books.
- Woodman, R., Sawyer, J., & Griffin, R. (1993) Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review*, 18 (2), 293 – 321. <https://doi.org/10.5465/AMR.1993.3997517>
- Yin, R. K. (1994) *Case Study research*. Sage.
- Aasen, T, M., Amundsen, O., Gressgård, L. J. & Hansen, K. (2012) Employee-driven innovation in practice: Experiences from Norwegian work life. I Høytrup, S. mfl (red.),

Employee-driven Innovation. A new approach. (s. 57 – 74). London: Palgrave Macmillan.

Aasen, T. M & Amundsen, O. (2015) *Innovasjonsarbeid – organisasjon kultur og ledelse*. Oslo: Gyldendal Akademisk

Appendiks

1.0 Tilsagnsbrev – NSD



NSD sin vurdering

Prosjekttittel

Kreativitet - kostnader og insentiver

Referansenummer

818158

Registrert

09.10.2018 av Ole Fredrik Norbye - ole.f.norbye@student.nord.no

Behandlingsansvarlig institusjon

Nord universitet / Handelshøgskolen / Innovasjon og entreprenørskap

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Frode Soelberg, frode.soelberg@nord.no, tlf: 75517690

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Ole Fredrik Norbye, olenorbye@gmail.com, tlf: 47658320

Prosjektperiode

01.09.2018 - 15.05.2019

Status

29.10.2018 - Vurdert

Vurdering (1)

29.10.2018 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 29.10.2018, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

MELD ENDRINGER

Dersom behandlingen av personopplysninger endrer seg, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. På våre nettsider informerer vi om hvilke endringer som må meldes. Vent på svar før endringer gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 15.05.2019.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

NSD finner at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lenger enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20).

NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1 f) og sikkerhet (art. 32).

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp behandlingen ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

Kontaktperson hos NSD: Kajsa Amundsen
Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

Vil du delta i forskningsprosjektet

«Kreativitet - kostnader og insentiver»

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å *se på hva som motiverer og demotiverer* mennesker fra å være kreative. I dette skrevet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Det å kunne delta med sine ideer og tanker er noe de fleste mennesker liker. Spesielt hvis ideene blir anerkjent, akseptert og applaudert av kollegaer og venner. Eller kanskje du bare liker å dele dine tanker fordi du får brukt dine kreative evner?

Men noen ganger vegrer man seg for å presentere en ide, eller en ny måte å gjøre ting på. Kanskje vet man at sjefen har en annen oppfatning? Eller man er ikke 100 % sikkert om den nye ideen kommer til å fungere? Man vet kanskje at dersom man foreslår noen nytt, så blir det bare masse ekstraarbeid i tillegg til alt det andre man skal gjøre?

Vi søker etter medarbeidere som kunne tenke seg å være med på et forskningsprosjekt der disse temaene skal bli belyst. Hva er det som gir folk lyst til å bidra med kreative ideer? Og hvilke «kostnader» og problemer kan det eventuelt føre med seg å bidra?

Deltagelsen går ut på å bli intervjuet i ca 45 minutter om disse temaene og alle svarene vil bli anonymiserte. Forskningen er en del av en masteroppgave ved Handelshøyskolen ved nord Universitet og er underlagt lover om personvern og godkjent av Norsk Senter for Forskningsdata (nsd.uib.no)

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Handelshøgskolen ved Nord Universitet er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du er spurt om å delta fordi din arbeidsplass i offentlig sektor er relevant for vinklingen i oppgaven.

Hva innebærer det for deg å delta?

Dersom du velger å delta i prosjektet innebærer det et intervju med aktuelle spørsmål omkring din forståelse av kreativitet og hvordan du opplever det å delta med kreative innspill og ideer. Det vil bli gjort et lydopptak av intervjuet som deretter vil bli transkribert (skrevet ned). Både lydopptaket og transkripsjonen vil anonymiseres og lydopptaket vil slettes når masterprosjektet er over.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli anonymisert. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrevet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- *De som vil ha tilgang til transkripsjon og lydopptak er Ole Fredrik Norbye (student) og veileder, Ingunn Johanne Ness, postdoc ved Universitet i Bergen.*

- Navnet ditt vil jeg erstatte med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data slik at det ikke vil være mulig å identifisere deg ut fra transkripsjonen.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes 15.05.2019. Deretter vil lydopptak slettes permanent.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Nord Universitet har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Nord Universitet ved Prodekan *Frode Soelberg* (frode.soelberg@nord.no. Tlf: 7551 7690 .
- Veileder, Ingunn Johanne Ness, Universitet i Bergen (ingunn.Ness@uib.no)
- Vårt personvernombud: personvernombud@nord.no
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig
Ole Fredrik Norbye

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Kreativitet - kostnader og insentiver» og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

å delta i *intervju*

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. *15. mai, 2019*.

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

3.0 Intervjuguide

Innledende spørsmål	Struktur på arbeid	Motivasjon for kreativ adferd	Kostnader for kreativ adferd	Gruppedynamikk	Konformitet og personlighet
Hva tenker du når du hører ordet kreativitet?	I korte trekk – hva er arbeidsgiver ønsker at du skal utføre i din jobb?	Hva er det som motiverer deg til å bidra med ideer og nye tanker, ut over det å gjøre «jobben din»?	Hender det at du unnlater å dele ideer og tanker du har? Hvorfor? Eksempler?	Er det noen i arbeidsgruppen deres som tar «større plass» enn andre? Hvordan opplever du det?	Har du nære relasjoner på jobb, eller ser du på de mest som kollegaer? Ser du på sjefen din som en venn, eller holder du mer avstand til ledere?
Ser du på de selv som kreativ?	Hvordan opplever du arbeidssituasjonen din? Er det stort sett vaner og prosedyrer på hvordan oppgaver skal utføres, eller kan du strukturere arbeidet ditt mye selv?	Opplever du at ledelsen ønsker at du skal bidra med ideer – eller er ønsket at du mest mulig skal utføre jobben slik det «alltid har blitt gjort»?	Opplevde du at det til tider er mer fokus på lande en sak, få konsensus, enn det er å utforske alternative muligheter?	Hender det at dine ideer blir overhørt eller forkastet i arbeidet? Hvordan reagerer du på det?	Ser på deg selv som en taktiker? Liker du «å posisjonere» deg i organisasjonen?
Har du noen kreative kollegaer? Hva er det som kjennetegner dem?	Hvordan er arbeidshverdagen din – jobber du selvstendig eller tilbringes mye av arbeidet i samarbeid og i dialog med andre?	Dersom det var knyttet bonusordninger til hvem som bidro mest med ideer og innspill – ville det gjort deg mer motivert til å bidra?	Dersom du har gjort en feil som en følge av at du prøvde noe nytt eller uvanlig – hvordan reagerte dine overordnede på det?	Har arbeidet noen ganger vært preget av konflikter eller uenigheter? Hvordan ble disse håndtert? Hva skyldtes de?	Vil du beskrive deg selv som en utadvendt eller innadvendt person? Opplever du personligheten din som en styrke eller svakhet når det gjelder å dele dine ideer og tanker?
Hva var motivasjonen din for å begynne i denne jobben?	Hvordan opplever du det å jobbe i team? Trives du best når du jobber alene eller i team? Hvorfor?	Har du jobbet andre steder tidligere – er det lettere å være kreativ nå? Hvorfor?	Har du måtte «forkaste» måter du tidligere har jobbet på (investert i) og lært deg mye nytt?	Føler du deg «presset» til å komme med nye ideer?	Hvis du var leder, hva ville du endret på her?

Opplever du at du er mer kreativ nå enn da du var ny i jobben?	Opplever du at kreativitet er noe som trengs i din jobb? Virker det som ledelsen også tenker slik?	Hva er det gøyest i jobben din?	Hvor opplever du at utdannelsen og erfaringene dine er relevante for jobben du gjør?	Hvordan tror du andre opplever deg når du fremmer nye ideer og tiltak?	
	Styrer du selv hvordan utfordringer skal løses?	Hva har du gjort mest av din jobb – kommet opp med egne ideer, eller bidratt inn på andres ideer? Hvorfor tror du det er slik?		Har du noen rollemodeller i organisasjonen?	
		Skulle du gjerne vært mer kreativ/tatt større sjanser. Hva hindrer deg?			

4.0 Eksempel på utskrevet intervju

F. Hva tenker du når du hører ordet kreativitet?

I4: Det er – jeg tenker egentlig at det er en ferdighet. Jeg tenker at debatten rundt kreativitet er ofte litt sånn, eller liksom - kunstnerisk opplevelse, eller er det noe man kan tilegne seg? Jeg tenker at enkeltpersoner har større anlegg for det, men betyr ikke at det ikke kan læres. Jeg ser ikke på meg selv som en spesielt kreativ person, generelt i livet. Men jeg tenker at det - hvis man bruker de rette verktøyene og jobber med det så handler det egentlig bare om å knytte sammen ulike ideer. Så jeg tror ikke kreativitet er noe som oppstår av ingenting . Men at det er....

F: Men at det er en ferdighet man kan øve seg opp i?

I4: Ja. Det handler om å kunne - eksempelvis trekke inn ulike fagfelt inn i et nytt område og se ting fra ulike perspektiver og så....

F: Tenker du det på som en ferdighet man kan øve seg opp i – og hvordan blir man mer kreativ? Har du tenkt på det?

I4: Jeg burde tenkt på det! Strengt tatt jobben min å få folk til å være kreative... Nei, jeg tenker det handler om å legge til rette for at folk kan sitte å diskutere ideer fordi... det handler litt om å koble sammen den...handler om å se koblinger da. Jeg tror egentlig ikke at veldig kreative mennesker ser på seg selv som veldig kreative. Jeg tror de ser på det som mer åpenbart når de oppdager noe nytt. Så ser de at – så er det liksom åpenbart da, fordi du har knytta sammen ulike tankesett , og så har du liksom : «Selvfølgelig er det sånn!» Jeg tror ikke det er sånn at du plutselig sitter der og har det der eureka øyeblikket og så er du i mål...

F: Men av de du jobber med her – tenker du at du har mye kreative kollegaer? Nå har du jo sagt at du selv ikke regner deg selv som en kreativ person....

I4: Nei... det er sant. Jeg har for såvidt også sagt at kreative mennesker ikke ser på seg selv som kreative! (latter). Nei. Det er definitivt kreative mennesker her, og det er klart at det er litt forskjell på folk. Men jeg tror det handler litt om at du må være åpen for å utfordre hverdagen din da. Og hverdagen på et kontor som dette er veldig prega av at du har et sett med oppgaver du skal igjennom og en måte å løse de på. Som betyr at du blir på en måte dytta inn i en retning der du får noen vaner. Og så er det noen som har en større åpenhet for å bryte de vanene og tørre å se ting fra en annen side. Men så er det jo også ikke sånn at system nødvendigvis er lagt til rette for at du skal kunne gjøre det. Fordi du måles på veldig spesifikke parametere som ikke. Akkurat stimulerer til kreativitet.... Men vi får...vi får til å sette i gang prosjekter som har gode, kreative sider. Men det er en prosess. Det handler om å starte. Et sted og så jobbe seg bortover og noen ganger så er det litt som å famle i mørket. Men med en plan da.

F. Men er det – hva var motivasjonen din for å begynne i denne jobben her?

I4: Jeg tenkte vel egentlig at jeg fikk brukt fagbakgrunnen min. Som da er på en måte **entreprenørskap og innovasjon.** Og det er på en måte ikke - det er ikke så lett å definere fordi du kan egentlig jobbe innenfor hva som helst. Fordi jobbeskrivelsen min er blant annet å drive med idesøk. Og hva – jeg hadde jo ikke noen spesifikk fagbakgrunn innenfor det fagfeltet jeg jobber med nå - på fagsida. Og det har jeg jo fortsatt ikke. Jeg går fortsatt til de jeg vet har peiling på selve sysselsettingsperspektivet og sparrer med dem når jeg trenger

innspill på det rent faglige. Men så er jeg kanskje bedre på å koble de sammen med riktige personer og å få dem til å tenke litt annerledes og utfordre tankesett og . Det var jo egentlig det jeg tenkte at jeg skulle få lov til å gjøre og det er jo det jeg får lov til å gjøre også så...

F. Så i korte trekk – det arbeidsgiver ønsker at du skal gjøre er å fasilitere litt de nye ideene og legge til rette for det?

I4: Ja, altså det – rollen min er veldig udefinert og det finnes flere av min type rolle på tilsvarende kontorer. Og vi jobber alle ulikt.

F: Vil det si at du kan strukturere måten du jobber på ganske selv, eller må du følge en spesifikk....

I3: Jeg har en rekke krav som....mye av jobben min er å finne muligheter for prosjekter og søke støtte og ... til de prosjektene og så drive prosjektstøtte i prosjektene. Og der det er forventet at jeg skal finne prosjekter så er det en satt målgruppe, dels satte kriterier på satsningsområder, men *måten* jeg kommer dit på er ganske fri. Så det betyr at jeg setter opp workshoper litt sånn her og der hvis jeg tenker at det er lurt. Så...

F: Jobber du stort sett alene, eller jobber du i team?

I4: Jeg jobber mye mer alene enn jeg skulle ønske. Jeg skulle ønske at jeg hadde et team rundt meg som var mer dedikert. Men når man sitter i en driftsorganisasjon som det det her er, så er det vanskelig å sette av mer ressurser enn *meg* til det her. Men så har jeg også et nettverk rundt meg av folk med tilsvarende stillinger som sitter i tilsvarende situasjoner som jeg sparrer med...

F. Er det noen formelle kommunikasjonskanaler mellom dere, eller er det sånn...

I4: Vi har fast møter. Sånn ca to ganger i måneden nå. Tidligere så var det litt oftere. Men det er fordi alle er knyttet til det samme programmet. Så finansieringa av denne typen stillinger kommer fra et sted så vi jobber da på en måte - vi jobber sammen – det er også et krav av at vi må jobbe sammen. Men - så det betyr at i prosjekter så skaper jeg jo team. Men i den dag - til - dag basisen så jobber jeg mye alene.

F: Opplever du da at det er litt sånn at organisasjonen ønsker å si at de driver med innovasjon, men så satser de ikke nok på det?

I4: Både ja og nei. Jeg prater jo fra mitt perspektiv. Og fra mitt perspektiv så satses det selvfølgelig ikke nok på innovasjon. Men jobben min er å satse på innovasjon så det er klart at jeg prioriterer det høyere enn driftsoppgaver. Men – og jeg tror at det egentlig krever mer ressurser for å få til reell endring, men jeg heller litt, men jeg ser jo at det er vanskelig. For å – tradisjonelt sett er det jo ikke noe vi har drevet med. Og det å rigge organisasjon på en måte som er klar for å jobbe med det. Det er en prosess. Og jeg tror vi kommer dit, men og vi har et ønske om det, og vi har, eller opplever jeg det fra ledelsen, at det er et satsningsområde. Men, per nå, så er ikke alle resursene flytta til å tenke på den måten, eller klare for å jobbe med den altså... Ta økonomi da, som et eksempel: Når vi skal finansiere disse prosjektene s så er det ikke klart hvem man nødvendigvis kan gå å få støtte av. Det er klart jeg har noen ideer om hvem som jobber med det og hvem jeg skal sparre med. Men denne organisasjonen er ikke lagt til rette sånn at hele nettverket rundt det å utvikle nye ideer er satt.

F: Men hvis du skulle prøvd å definere litt hva som motiverer deg til å komme opp med nye ting og ideer, ut over det å gjøre jobben din, sånn rent formelt sett?

I4: Det er sikkert mange ting. Men – på stående fot så tenker jeg kanskje at det er en – jeg synes det er morsomt å hjelpe folk. Så synes jeg det er gøy å se at folk på en måte kan ta tak i sine egne ideer. Få støtte til å gjøre jobbe med dem, se at det bli noe utav det. Og det å opplever jeg at jeg får til i noen tilfeller. Og så er det jo, nå blir det sikkert tre ting. Det er gøy å utvikle seg faglig. For det er jo strengt tatt bakgrunnen min ligger jo i det her. Det å utfordre måter man kan jobbe med kreativitet på er, synes jeg er gøy. Og så er det en viss motivasjon i nedslagsfeltet for de prosjektene vi starter. For hvis vi har noen vellykkede prosjekter når vi utvikler tjenestene våre, så kan vi jo spare staten for utrolig mye penger. Vi kan hjelpe enkeltindivider og vi kan hjelpe større grupper med å bli integrert i arbeidslivet.

F: Men er det sånn at du opplever at ledelsen ønsker at du skal utfordre en del av disse tidligere måtene de har jobbet på, eller ønsker de bare mindre små innovasjon og endringer som ikke skaper for mye bråk?

I4. Det er både og. Det er ikke. En frykt for å skape bråk og utfordre systemet, men det er et ønske om at prosjekter skal bidra til å hjelpe med de kortsiktige utfordringene og jeg tenker at de egentlig ikke gjør det. Fordi det å drive med innovasjon innebærer en risiko. Det innebærer en kostnad, som sannsynligvis i de fleste tilfeller er høy på kort sikt, og vil være kostnadsbesparende på lang sikt.

F. Men føler du at det er litt for mye fokus på å plukke lavhengende frukter for å vise til et resultat kjapt, eller er det en vilje til å tenke lange prosjekter og investere...?

I4: Jeg vil si at det er en vilje til å investere i lange prosjekter egentlig. Det er de som får mest... altså...det er de største prosjektene som får mest blest. Og da blir det en litt sånn akademisk diskusjon på om de store prosjektene alltid er de mest innovative, men jeg opplever at det er et ønske om å pushe grensene på hva som egentlig er riktig, altså på hvordan vi jobber. Men så er jo da spørsmålet om hvordan blir det da spilt videre oppover i systemene da – hvis vi kan påvise at noe er en god ide, så er det fortsatt uklart om det faktisk vil få en form for politisk forankring på sikt da. Men jeg håper jo og tror det.

F: Men er det – hvis du skulle sammenligne det med steder du har jobbet tidligere og vært involvert tidligere – føler du at det er større rom for å være kreativ her? Den jobben du er i nå... Nå er det kanskje litt som å sammenligne epler og pærer....

I4. Det korte svaret er nei. Men det er også litt fordi den tidligere arbeidsplassen var å utvikle. Det var et masterprogam i entreprenørskap og innovasjon. Og der er tankesettet annerledes. Men her er rollen min mer knytta mot utvikling. Så jeg egentlig – så kan jeg ikke si at det er så stor forskjell, men de jeg hadde rundt meg før var mer endringsvillige. Mens her er det kanskje litt mer jobb. Men rollen min er ikke noe mindre knyttet til endring.

F: Hvor lenge hadde du jobba i den jobben du har nå?

I4: Eh... nå er det november. Så da har jeg jobba her i hele ett år og tre måneder.

F: Ett år og tre måneder... Merker du noe forskjell - er det – det er jo ofte to ting som kan skje når man har jobbet en stund. Enten så føler man at man forstår mer av systemet og klarer å ta i bruk større kreativitet. Ellers å blir man litt assimilert inn i kulturen og demper litt de kreative intensjonene. Hvordan føler du den spenninga der?

I4: Det er jo den store frykten min da – at jeg ikke lenger skal klare å se systemet fra utsida. Fordi jeg da blir vant til kulturen og ikke ser de åpenbare idiotiske tingene som jeg kanskje så i begynnelsen. På en annen side så er jeg mye bedre på å navigere systemet for å faktisk få til noe endring - så.... det er en fordel å komme utenfra, men det er en mastodont av et system og det å kunne få til noe krever en – ikke nødvendigvis en kompetanse på fagområdet, men det å kjenne de rette personene, vite hvem man kan. Gå til, hvilke knapper man skal trykke på. Der opplever jeg at jeg blir sterkere og sterkere. Så det er nok en slags avveining på hvor mye klarer jeg å se systemet utenfra kontra hvor mye klarer jeg å navigere det. Og jeg tror jeg er helt avhengig av den navigeringsferdigheten for å kunne gjøre noe endring her. Selv om det kanskje hadde vært en fordel å se det mer utenfra. For jeg merker jo at jeg blir mer og mer inni systemet. Samtidig som jeg har bevisst prøvd å holde meg utenfor fagområdene – nettopp for å kunne peke på ting jeg synes ikke stemmer. Men det er jo klart- det er flere tilfeller hvor noen påpeker noe dumt enn meg som jeg ikke har sett. Så det er egentlig min rolle å gjøre det.

F: Så du møter deg selv litt i dør?

I4. Ja, jeg gjør egentlig det!

F: Men vil det si at veldig mye av disse kreative tankene du har også er knyttet veldig opp til taktisk, politisk spill? Hvem presenterer du det for, hvem er det du selger det inn til, hvem makter du å få med deg?

I4: Det er på en måte steg 1 og 2. Hvis steg 1 er å finne hva er, hvilke behov er det vi må gjøre noe med, og der trenger jeg ikke spille noe politisk spill – holdt på å si i anførselstegn. Men - mye av tanken rundt det programmet jeg jobber med er jo at det skal være en slags bottom – up innovasjonstankegang. Så der har jeg en del frihet til å grave i behov, prate med sluttbrukere, prøve å finne ut av hvor skoen trykker. Men derfra å inn er det, for å faktisk få finansiering på prosjektene for å knytte til seg de rette, så bli det en større grad av at man må forstå systemet og vite hvem som synes dette er en god ide for å flere ombord.

F: Synes du at steg 2 er litt spennende og gøy, eller er det mest ork, eller hvordan...

I4: Det er en blanding. Jeg synes det er en unødvendig slitsom ting å holde på med fordi.... det gjør jo at systemet går saktere. Men samtidig så er det veldig tilfredsstillende å få igjennom ting!

F: Beat the system?

I4: Ja, det er litt morsomt når du finner de rette personene, klarer å overtale dem og faktisk ser at hjulene begynner å rulle. Og det er en morsom del av det, men det er ikke nødvendigvis jobbeskrivelsen min å drive som en slags lobbyist. Men....

F: Men opplever du at den fagbakgrunnen og utdannelsen din er relevant for den biten og?

I4: Hvis man skal være veldig teoretisk så kunne jeg sikkert sitert noe Saras Sarasvathy og sagt noe om det er en del av det. Men jeg tror den biten av jobben har jeg tilegna meg

på en litt annen måte enn gjennom skolebenken egentlig. Jeg tror det handler mer om mellom-menneskelige relasjoner og kunne lese folk.

F. Men har du måtte forkaste noe av de ting du har lært før – altså modeller og tanker om innovasjon. Har du måtte omstrukturert alt for å få det igjennom?

I4: Ikke egentlig. Men jeg ser mer på den utdannelsen jeg har fått som en slags verktøykasse der ulike metoder og strategier fungerer i ulike settinger. Så i noen tilfeller så går jeg inn med et tjenestedesignperspektiv, og noen ganger tenker jeg mer lean – startup, Eric Reese og alt det der. Og noen tilfeller så kan det være greit å slenge opp et canvas fra Obstwalder og noen ganger så - så det blir på en måte en slags hybrid og blanding og jeg tror på en måte at det ikke er en satt metodikk som er best. Det er – handler mye om tilpasning da.

F: Har det hendt at – nå har jo du jobba her i over ett år – men har det hendt at – hvordan opplever du denne tanken om at du har satt i gang et prosjekt og du har fått støtte til et prosjekt. Og så viser det seg at det ikke går så bra. Er det rom for å feile, opplever du? Eller er det slik at når maskineriet først er i gang, så er det umulig å stoppe det?

I4: Jeg har ikke så mye erfaring med det, men jeg har ett prosjekt som jeg har mista tro på som jeg har fått støtte til. Hvor jeg jobber litt med å se på nødbremsmuligheten.

F. Mister du nattesøvnen av det?

I4: Ikke ennå! (latter) Det er relativt tidlig fase, så det er ikke så mye penger som investert og jeg vet de kan betales tilbakeføres, så det betyr at skadeomfanget er ikke så stort. Større problemet er at jeg har overbevist veldig mange andre om at det er et godt prosjekt.... Og så har jeg bikka litt over selv og begynner å se en del problemer med det. Men det er også litt sånn – jeg tror det er litt personlighetsavhengig. For jeg vet at jeg fungerer sånn. Jeg.... setter i gang noe, og så synes jeg det er en god ide. Og jo mer jeg jobber med det jo mer skeptisk blir jeg. Jeg tror det er baksida av å ta en høyere utdanning egentlig! Og i de tilfellene hadde det vært fint og hatt et større team rundt seg fordi... Å ha noen andre som kjenner til problemene som man kan sparre med, og da få noen... Altså noen ganger når man er litt nede, så hjelper det å bare ha noen rundt seg som sier: «Dette er faktisk en god ide, kjør på. Dette ordner vi!» Så det er litt sånn at det som er fint med å ha et team er at på en dårlig dag så kan noen andre trekke. Mens på de beste dagene, så trekker selvfølgelig alle sammen. Og der har jeg nok litt mangler i jobben, for å få min jobb helt perfekt inn – for å kunne utnytte det... hvis vi skal løfte oss til å bli en god innovasjonsorganisasjon så tror jeg vi hadde trengt å få på plass et større team rundt det opplegget da fordi – hvis jeg ikke har noen ... de jeg kan lene meg på i enkelte prosjekter er også de som sitter som eiere i prosjektet. Og de har en interesse av at det skal gå bra og da er det ikke alltid like lett å være så negativ. Det betyr jo nødvendigvis ikke at man har lyst å drepe prosjektet der og da, men jeg har lyst at noen skal fortelle meg at jeg ikke skal drepe det på et mer likeverdig nivå.

F. Så det å ha et litt eksternt forum som man kunne diskutert litt sånne ting i...

I4: Ja...eksternt eller internt for den saks skyld også. Bare mer , holdt på å si noen på samme nivå. Ikke nødvendigvis hierarkisk, men at du har noen som har som rolle å ta de diskusjonene da.

F. Men er det litt sånn at hvis et prosjekt går veldig bra – er det sånn politisk da at da kommer noen andre fort inn og tar kreditten for det, og hvis det går dårlig, er det du som må stå ansvarlig for det?

I4: Jeg kan ikke prate så mye av egen erfaring enda. For de prosjektene jeg gående som er lovende de skal snart over i den fase, så da får vi se.. Men fra det jeg har sett så... fra andre steder, så er det mange som ønsker å ta æren for, eller være en del av prosjektene – det er en del posisjoneringsspill på toppen som jeg mener er litt lite hensiktsmessig.

F. Så når det ser ut til å bli en suksess, da er det fort noen som vil sette navnet sitt på prosjektet.

I4. Ja. Og da er jo spørsmålet: vil de gjøre det fordi de vil ha sin organisasjon med på prosjektet fordi det er et godt prosjekt som vil bidra til sin organisasjon. Eller er det fordi de ønsker å fremstå som de mest innovative? Og det tror jeg er en god blanding. Jeg tror ikke noen går inn med...hva er det man sier: veien til helvete er lagt med gode intensjoner eller noe sånt!

F: Hvordan er det – er det sånn at du føler deg pressa, i og med at du har den stilling, til at du må komme med nye ting hele tida? Eller er det sånn at du får jobbe litt i ro med et prosjekt over litt lengre tid. Eller er det et innovasjon-, eller kreativitetspress?

I4. Det er definitivt et press. Det var mer et press i begynnelsen, for da var programmet som skulle finansiere min stilling og en del andre stillinger, var veldig nytt. Og det var – da var det et sterk press på at nå må vi få i gang noen prosjekter. Som var direkte slitsomt. Men det var så og si all – alle som jobba med det var i en eller annen form for skiv. Og nå har en del prosjekter kommet avgårde og da har presset letta litt. Så nå opplever jeg at jeg har større frihet til å drive med en god kreativ prosess som gjør at vi kommer nok ikke til å starte egne prosjekter som ikke er godt fundamentert på en riktig måte da i behovsvurderinger og bedre prosesser. Men det er klart at det er jo – det går i sånne tidsbølger. Går det for lang tid før man kommer opp med noe nytt så vil det jo komme et press.

F: Hvor er det det presset oppleves fra?

I4: Det er både internt og ekstern egentlig. For det er en forventning om at man skal bruke en del penger på innovasjonsprosjekter. Som fortsatt er urealiserte. Så der får du et slags eksternt press, men det er klart at hvis jeg ser ut som jeg bare sitter på rompa og tenker hele dagen, så får jeg press fra sjefen min! Nå har ikke jeg prøvd det så mye. Prøver jo å ta initiativ til ulike opplegg hele tida. Så jeg har på en måte ikke testa hvor langt jeg kan gå før det presset kommer. Men det er jo et ønske om at vi skal få inn mer midler. Få fler prosjekter. Utvikle oss mer. Og det presset faller litt på meg, siden det på en måte er min rolle. Men enn så lenge så går det bra!

F. Enn så lenge går det bra! Har det hendt at du har pitcha inn ideer, eller prosjekter som har blitt kansellert med en gang. At du møter den med en gang, eller er det...?

I4: Nei, ikke egentlig. Men jeg har hatt uklare tilbakemeldinger som tilsier at det kanskje ikke er en interesse der, men det har ikke vært en direkte forsøk på å slå det ned på sekundet.

F. Blir du motivert av det eller mister du motet når det kommer såne tvetydige....

I4: Tvetydighet liker jeg veldig lite. Jeg vil heller at de sier at det her vil jeg ikke gjøre noe med. Men så er det litt den der «Erna Solberg responsen» som er sånn «vi kan jo prate om det» (latter)

F: Så vi får se?

I4: Og så spør det om det blir noe abortlovsendringer....

F: Sånn at den feedbacken om det her vil vi kanskje se på eller vurdere... det vil jo kanskje påvirke litt hvor mye man investere i ideen?

I4: Ja, det betyr jo at hvis jeg får den så er det nødvendigvis ikke sånn at man går videre med det. Men det kommer også litt an på hvor den ideen kommer fra. Eksempelvis har vi fått et tvetydig svar på et prosjekt hvor vi er tiltenkt som en samarbeidspartner, der vår rolle blir på en måte ikke prosjekteier, vi er litt mere med, i stedet for å være drivere, og da mister jeg fort motivasjonen til å pushe det videre gjennom systemet, selv om jeg sannsynligvis kunne fått det til. Men hvis jeg selv opplever at det er en god ide som har et fundament blant de ansatte på kontoret som mener dette er et reelt problem. Da går jeg heller noen ekstra mil for å få det igjennom. Så det blir jo litt mer min interne motivasjon...

F: Så man tåler litt mer motstand når man har litt mer eierskap i det og man føler det er litt mer sitt eget...?

I4: Ja. Og så tåler jeg litt mer motstand når jeg kjemper for noen som er på, hva skal man si, mitt lag. Altså de som jobber i organisasjonen her siden vi det er forventa mye å jobbe med samarbeidsorganisasjoner. Så føler jeg mer lojalitet ovenfor denne organisasjonen og hvis jeg har et mål her så er det jo at de som er ansatt her også skal få lov til å være en del av de kreative prosessene. Hvis ikke det er tilfelle så sitter jeg uten fagkunnskap og prøver å finne ut lure ting innenfor et fagområde og det kommer til å gå gærnt!

F: Har det vært – hender det at det blir en del konflikter og uenigheter. Eller er folk stort sett siviliserte og kommer med tvetydige responser i stedet. Eller blir det av og til litt temperatur?

I4: Har egentlig ikke vært så mye temperatur. Jeg skulle ønske det var mer temperatur. For jeg liker uenigheter. For da får du virkelig hamra ideene inn og så hvis de tåler det så er de sannsynligvis sterke og hvis de ikke tåler den diskusjonen forsvinner de. Men jeg tror folk tidvis er litt for konfliktsky på den type arbeid fordi man ikke vet. Vi vet jo ikke om det er en god ide eller ikke, for vi har jo ikke testa den. Og da er det lettere å drepe det ved å ikke være så engasjert enn det er å drepe det ved faktisk å ta diskusjonen.

F: Har det rommet for å ta litt tøffe diskusjoner - føler du at det har bedra seg etter at du har jobba her lengre, eller er det omtrent på status quo som da du starta?

I4. Det har bedra seg litt. Det har også litt med utskiftninger i ledelsen å gjøre. Men vi er ikke der ennå, men det har også litt å gjøre med at...jeg tror det er litt hierarkisk også. At de som burde kjempe mot sitter på et høyere ledelsesnivå som betyr at du har et slags asymmetrisk forhold når du går inn og hvis du ikke har med de så får du heller ikke noe forankring for ideen. Og jeg tror også at det at min rolle oppfattes som den som skal drive med innovasjon på huset her. Som jeg egentlig ikke synes er så veldig hyggelig tilleggstitel – gjør at folk ikke

tar den diskusjonen med meg når det kommer til ideutvikling. Det kan godt hende at de har det uten at jeg får høre om det.

F: Så det at du på en måte er «den utvalgte» som skal jobbe med innovasjon, så orker ikke folk å gå inn i diskusjonen?

I4: Det blir som – hvis vi blir sittende å diskutere deres fag, så stiller jeg svakere. Men jeg kan sitte, men når jeg sitter og diskutere mitt fag som er mere innovasjon, så stiller de svakere. Og jeg har mer frihet til å tenke hypotetiske fremtider enn det de har... Så derfor så er det – vi diskutere ikke alltid på samme nivå.

F. Men skulle du ønske at det var større rom for å gå mer i klinsj med de som er over deg i organisasjonen? At det var litt åpenhet for at de utfordra deg litt mer...

I4: En ting er – det er ikke noe problem å gå i klinsj med dem! Men å gå i en positiv klinsj og så faktisk ha en reell diskusjon på «er dette en god ide eller ikke» - den kunne godt vært mer tilstedeværende hvis det var en arena der vi har jobba mot å nå samme målet...

F: Har du noen tanker eller ideer på hvordan det kunne vært fasilitert?

I4: Det er litt vanskelig å si egentlig...

F. Eller er det veldig bundet opp til enkeltpersoner og deres...

I4. Det er nok en del enkeltpersoner, men det er også noe med at det er , det er ikke til å komme unna at det er et stort system. Så min sjef, har en sjef, som har en sjef, som har en sjef. Og så er det til og med en oppå der igjen. Så hvor er det...

F: Avgjørelsen egentlig tas?

I4: Ja, og hvor er det man skal ha den diskusjonen her. For en ting er endringer vi kan gjøre her på kontoret. De er for såvidt greie for de kan sjefen min sette i gang. Men hvis vi skal ha reel... en del funn vi har kan jo ha reell betydning på et landsdekkende nivå.

F: Men har det hendt at du enten blitt frista eller ikke gått tjenesteveien til nærmeste sjef for å få inn en ide, men måtte spille den til et nivå høyere i organisasjonen? Litt ala det taktiske spillet vi snakka om...

I4: Ja. Jeg har jo vært frista. Jeg har ikke gjort det så alt for mye. Jeg har -holdt på å si hoppa over noen hakk en gang. Men det var ikke for å få inn en ide, men mer fordi jeg så et reelt problem som lå på det nivået og jeg tilfeldigvis var i samme rom så sa jeg i fra: dette her blir for dumt...

F: Ble det - gikk det greit?

I4. Ja det ble tatt godt i mot, men det har ikke skjedd noen endringer! (latter) Og det kan jo være fordi at på videre refleksjon så var det ikke så ille, men jeg er fortsatt overbevist om at det burde vært en endring i systemet. Men ellers så har jeg, per nå så opplever jeg at jeg har en sjef som spiller på samme lag. Men kanskje ikke alltid den letteste å diskutere ideer med. Men jeg føler meg ganske trygg på at han har ryggen min i..

F: Men de vil helst ha en ferdig ide presentert, ja eller nei?

I4. Ja, ikke nødvendigvis. Men det er ikke helt satt hvordan man skal gå videre derifra. Så blir det sånn: Ja, er dette en god ide? Ja! Ok, fortsett å jobbe med det!»

F: Føler du at du bidrar mest til å komme opp med nye ting, eller er det mest at du bruker kreativiteten og ferdighet din på supplere og forme andre sine ideer? Ta de videre.

I4: Det som er best er å forme andres ideer. Uten tvil! Hvis jeg sitter og drodler for meg selv så kommer jeg opp med morsomme, spennende konsepter som har null forankring i organisasjonen forøvrig. Eksempelvis det prosjektet jeg lurte på om jeg må klare å få drept – det er en av mine ideer! Men jeg opplever at hvis jeg starter med de som jobber her og utvikle deres ideer, så har de et større eierskap til ideene. Det er større villighet til å jobbe med det. Og mye av det innovasjonsarbeidet kommer dessverre på toppen av det allerede store berget av oppgaver de ikke klarer, eller i hvert fall opplever selv at de ikke klarer å levere så mye som de gjerne skulle på fra før av. Så det er på en måte avhengig av at det er en vilje til å være med på det I tillegg til at jeg kan jo ikke så veldig mye om det her. Jeg kan mer og mer. Altså sånn jeg leser jo forskningsartikler og jeg deltar på diverse seminarer og jeg prater med folk, så jeg får en forståelse av det. Men jeg sitter ikke i de detaljene og faktisk jobber med det selv. Så derfor så ønsker jeg jo å få spilt folk gode. Få de til å komme med ideene.

F: De som sitter i førstelinja og har den kunnskapen de har egentlig ikke tid til å skape så mye endring? De må bare opprettholde den daglige drifta?

I4: Ja, det er det de må. Men jeg tror det er også der endringen må komme fra. Så det – jeg skulle ønske det var en større vilje til å at man sa: Ok, nå kan du få lov til å få fri fra de oppgavene sånn at du faktisk kan jobbe videre med det. Men vi må lev...det er veldig mye vi er lovpålagt å levere på. Så det er vanskelig å bygge den strukturen riktig.

F: Men har du inntrykk av at de som er i førstelinja der har masse ideer og forslag til hvordan ting kunne vært gjort annerledes?

I4: Hvis du spør dem på riktig måte. De ser jo problemene sine, men det er jo som vi prata om tidligere med den der at du kommer inn i en kultur. Så hvis du bare påpeker noe: du gjør det sånn. Hva om vi på en måte...er det hensiktsmessig å gjøre det på den måten eller skulle vi prøve å gjøre det litt annerledes. Hva vil skje da? Er det...eh.... banalt eksempel, men noe sånt som rapporteringsskjemaer: man sitter og skriver for hånd og går og teller for hånd – men dette her bruker du veldig mye tid på! Du kan jo bare gjøre det her digitalt. Og så laget jeg et enkelt skjema for dem i excel, som gjør jobben for dem og som teller for dem og alt og sånn. Og da ser du jo at de tar det i bruk og de gjør en endring og det er jo på bakgrunn av, ikke et stort, men et lite, problem de har hatt som jeg da kan ta tak i.

F: Hvordan gikk det da å implementere det - tok folk det i bruk, eller var det...?

I4: Ja, sånn med en gang. Noen ting er så gammeldags at du tenker: det her har jeg ikke lyst å drive på med. Så her har du et bedre verktøy. Men igjen, der er jo på en måte – forskjellen er så stor og så enkel og ta i bruk at det er en selvfølge at du bare hopper over med en gang. Det er mye verre, når det kommer til litt større endringer i måten du er vant til å jobbe på. Fordi det å sitte å skrive rapporteringsskjemaer for hånd det er på en måte ikke, det er ikke jobben, det er bare noe du må gjøre på siden. Så sånt sett er ikke det.... du står ikke opp på morgenen for å skrive de skjemaene. Men hvis vi ønsker at folk skal jobbe, eller vi har ikke fått testa det nok, men jeg har en hypotese om at når vi fremlegger forslag til endringer, så vil det være

en tyngre prosess å få det implementert i drift. Fordi det vil kreve at folk vil jobbe på en litt annen måte da.

F: Hvis du skulle prøve å se litt på personligheten din ut fra den jobben du gjør. Er det personlighetstrekk som er fordelaktig å ha. Og er det noen som er....eller er det noen trekk som hadde vært en fordel å hatt styrket?

I4: Det er litt vanskelig å svare på. For det første så er man jo crap på å se sin egen personlighet! For det andre så er det jo en del som har min type stilling og de har en del ulike personlighetstrekk alle sammen som gjør at vi leverer på ulike måter. Jeg kunne sikkert vært litt tøffere noen ganger. Tatt litt mere..jeg liker å ha uenighet og diskusjon. Men jeg liker ikke at folk er i dårlig humør. Det er noe av det mest frustrerende jeg vet, hvis vi sitter og har en diskusjon og så ser man at folk blir lei seg eller... Men jeg tenker: vi sitter jo bare å diskuterer dette her, det handler ikke om deg, eller noe du gjør. Det handler om et system, en overordna ide. Og det blir jeg kanskje litt var på innimellom. Men hva skal man si – Jeg kunne sikkert ha – jeg tror på en måte jeg har skapt jobben min der jeg heldigvis har hatt frihet til å gjøre det litt ut i fra min personlighet også. Så hvis man sammenligner meg med en annen da, så kommer jeg overens med så og si alle på kontoret her. Og det er en fordel for å få folk til å si hva som er problemet, men nedsiden er å be dem om å gjøre noe. Mens en som hadde min tilsvarende stiling et annet sted. Han var ikke så opptatt av å bli kjent med folk, men var mye flinkere til å få ting gjort.

F: Litt mer sånn maskin?

I4: Ja! Så det er - begge sidene ha på en måte sine positive og negative sider da. Jeg tror at jeg får mye mer, jeg tror jeg klarer å danne en ide om at vi kjemper mot det samme målet. Men jeg får kanskje ikke jeg får gjennomslag for alle de tingene jeg ønsker å få gjennomslag for. Og det vet jeg jo med meg selv og: jeg fungere best hvis jeg sitter sammen med noen som er litt mer sånn slå gjennom veggen og gå rett fram. For da kan jeg utfylle min rolle som handler litt mer om relasjonsbygging og...

F: Så du bør egentlig få med deg han andre?

I4: Ja, vi to er et godt team...

F: Good cop, bad cop?

I4: Men jeg har på en måte sett det i andre sammenhenger jeg har jobba også. Skrev masteroppgaven, skrev sammen med en annen som har litt annen personlighetssett enn meg, hvor han kunne gå litt mer i bresj, kunne jeg sitte litt lenger bak og gjøre analyser... Men i det fraværet av det er jeg da nødt til å gå frem da. Det er ikke et stort problem for meg, men hvis jeg tar en personlighetstest så slår jeg ut som introvert, selv om jeg mistenker at jeg ligger nokså nær det som så fint heter ambivert, der du ligger og vaker i midten. Men det tenker sikkert så og si alle.

Avslutter intervjuet.