

MASTEROPPGAVE

Emnekode:

MKL 310 1

..Master i kunnskapsledelse

Navn:

Chelsea Michelle Høvik Wold

Merete Nilsson

Guri Anne Ustad

Kreativitet og kunnskapsutvikling i oppdragsvirksomheter.

Dato: 31.08.2021

Totalt antall sider: 102

Kreativitet og kunnskapsutvikling i oppdragsvirksomheter

En intervjuundersøkelse om lederes tilrettelegging for kreativitet og kunnskapsutvikling i det daglige arbeidet.

Sammendrag

Formålet med dette forskningsprosjektet er å forstå hva ledere faktisk gjør for å fremme kreativitet og kunnskapsutvikling i virksomheter. For å undersøke dette tema har vi tatt utgangspunkt i følgende problemstilling:

Hvordan legger kunnskapsledelse til rette for kreativitet og kunnskapsutvikling hos medarbeidere?

For å kunne analysere dette på en god måte har vi valgt å formulere tre forskningsspørsmål som til sammen vil gi en bedre dybde i undersøkelsen av problemstillingen. Alle tre med utgangspunkt i det teoretiske rammeverket for oppgaven.

For å undersøke dette har vi intervjuet fire ledere i virksomheter som arbeider med å få mennesker inkludert i arbeidslivet. Informantene er ledere i virksomheter som utelukkende arbeider på oppdrag av NAV og som får sine oppdrag gjennom å vinne utlyste anbudskonkurranser. Anbudskonkurranser utlyst av det offentlige har blitt en stadig større del av oppdragsmengde for private virksomheter. For de virksomhetene som deltar i slike anbudskonkurranser er det krevende å hele tiden skulle arbeide med fornyelse. Både med tanke på kompetanse og tjenesteutførelse. For å kunne lykkes med dette er vår antagelse at de er avhengig av å jobbe både med kreative prosesser for utvikling av nye ideer og arbeidsmåter for å kunne levere tjenester med god kvalitet. Dette krever også at de over tid arbeider systematisk med kompetanseutvikling hos medarbeiderne og kunnskapsutvikling i virksomhetene.

På bakgrunn at dette ønsket vi å undersøke hvordan ledere i disse virksomhetene har et bevisst forhold til begrepene kreativitet og kunnskapsutvikling. Likedan om de har en ledelsespraksis som fremmer kreativitet og kunnskapsutvikling i virksomhetene. I tillegg ønsket vi også å undersøke om organisasjonsstrukturen, også i form av ytre rammer og føringer fra oppdragsgiver, har betydning for kreativitet og kunnskapsutvikling.

Funnene i undersøkelsen viser at lederne legger til rette for organisering og aktiviteter som fremmer kreativitet og kunnskapsledelse, selv om de i liten grad har en bevissthet om begrepene kreativitet og kunnskapsutvikling i det daglige arbeidet. I tillegg viser også

funnene i undersøkelsen at organisasjonsstrukturer både i form av ytre rammer og føringer samt strukturer som lederne selv initierer kan være til hindre for kreativitet og kunnskapsutvikling i virksomheten.

Forord

Da nærmer en reise om kunnskapsledelse seg slutten. Å avslutte et forholdsvis langt videreutdanningsprosjekt med å skrive en masteroppgave har på en måte karakter av å være prikken over i-en. Arbeidet med en masteroppgave gir anledning til å dypdykke i et tema som en interesserer seg for og arbeidet med både med selve datainnsamlingen og bearbeidingen har vært spennende. På en annen måte har det vært svært krevende. Alle tre har vi krevende jobber og to av oss har til og med skiftet jobb under selve arbeidet med masteroppgaven. Å skifte jobb er i seg selv en nokså krevende oppgave. Så dermed er det egentlig helt på sin plass å takke hverandre. Takk for gode samarbeidsevner, raushet og tålmod. Når pågangsmotet for den ene har vaklet har andre stått fram og på overbevisende måte trukket oss sammen mot målet. I skrivende stund er vi hverandre evig takknemlig.

Videre må vi selvfølgelig takke vår veileder Hege Eggen Børve. Takk for gode diskusjoner og konstruktiv veiledning. Takk for at du stiller til veiledning med både alvor og skjemt. Humor er en viktig ingrediens når arbeidet går i oppoverbakke. Og ikke minst, takk for at du dro oss mot målet gjennom å synliggjøre troen på at dette skulle vi få til.

Vi må også utvise en stor takk til informantene; lederne i de to virksomhetene. I en travel hverdag med sikkert mer enn nok å fylle tiden med fant dere tid til å prioritere og delta i vårt forskningsprosjekt. Vi er svært takknemlig for at dere stilte opp og delte velvillig av all kunnskap og erfaring. Uten dere hadde ikke denne masteroppgaven blitt til.

Til slutt må vi også takke arbeidsgiverne våre. Som viste oss tillit og ga oss anledning til å delta i et videreutdanningsprosjekt, til tross for at de sannsynligvis hadde foretrukket at vårt fokus hadde vært hundre prosent på arbeidsoppgavene i disse to og et halvt årene. Heldigvis kan vi med sikkerhet si at vi bringer bred kompetanse om kunnskapsledelse tilbake.

Trondheim, august 2021

Chelsea Michelle Wold

Guri Anne Ustad

Merete Nilsson

Innhold

Sammendrag	2
Forord	4
Kapittel 1 Innledning	6
Bakgrunn og valg av tema	6
Problemstilling og forskningsspørsmål	8
Oppgavens oppbygging	9
Kapittel 2 Teoretisk rammeverk for prosjektet	10
2.1 Kreativitet	10
2.2 Om kunnskap og kunnskapsutvikling	20
2.3 Kunnskapsutvikling i kunnskapsbedrifter	22
2.4 Organisasjonsstruktur i kunnskapsbedrifter	25
2.5 Organisasjonskultur	26
Kapittel 3 Metode	28
3.1 Vitenskapsteoretisk ståsted	28
3.2 Problemstilling, forskningsdesign og valg av innsamlingsmetode	29
3.3 Den kvalitative metoden	31
3.4 Gjennomføring av intervju	32
3.5 Transkribering og kategorisering	36
3.6 Vurdering av datamaterialets kvalitet	40
3.7 Forskningsetiske betraktninger	42
Kapittel 4 Analyse	45
4.1 Lederes forståelse av kreativitet og kunnskapsutvikling	45
4.2 Ledelsespraksis som fremmer kreativitet og kunnskapsutvikling	51
4.3 Organisasjonsstrukturens betydning for kreativitet og kunnskapsutvikling	63
Kapittel 5 Diskusjon og konklusjon	73
5.1 Diskusjon	73
5.2 Konklusjon	85
Kapittel 6 Avslutning og veien videre	92
Litteraturliste	94
Vedlegg 1 Intervjuguide	95
Vedlegg 2: Informasjonsskriv til utvalgets medlemmer	101

Kapittel 1 Innledning

Bakgrunn og valg av tema

Offentlige anbudskonkurranser har blitt en stadig større del av både innkjøp og leveranser av tjenester fra det offentlige. Vi snakker i dag helt naturlig om bestillerkompetanse og kompetanse hos de som sitter og utformer tilbudene i de offentlige virksomhetene. Like viktig er det med kompetanse hos de som skal levere tilbudene. Disse tjenesteleverandørene må benytte all sin kunnskap og erfaring for å kunne levere et best mulig tilbud. Dette er virksomheter som jobber på oppdrag av store offentlige aktører som benytter private tjenesteleverandører i utøvelsen av sitt samfunnsoppdrag. En slik offentlig aktør er for eksempel NAV.

Faktum er at det offentlige bruker over 500 milliarder kroner årlig på innkjøp totalt sett. Tjenester som kjøpes av fellesskapets midler, altså dine og mine skattepenger, og som oppdragsgiverne har som formål å utnytte best mulig for å tilfredsstille sitt samfunnsoppdrag (Meld. St 22 (2018-2019)). Offentlige anskaffelser skal i utgangspunktet bidra til å løse viktige samfunnsoppdrag som for eksempel det å få folk ut i arbeid, bekjempe arbeidslivskriminalitet, bygging av skoler og barnehager. Vellykkede anbudsprosesser krever profesjonalitet både hos de som kjøper og leverer tjenestene.

I den bransjen vi har valgt å fokusere på i dette prosjektet, som utelukkende er arbeidsmarkedsbedrifter som har som formål å hjelpe mennesker til å komme tilbake til jobb, er det NAV som lyser ut anbudskonkurransene. Virksomhetene i bransjen lever med stor grad av uforutsigbarhet i sammenheng med disse prosessene. For eksempel varierer kravspesifikasjonene på levering av de samme tjenestene fra en anbudskonkurranse til en annen. Virksomhetene lever også gjerne med stor usikkerhet knyttet til når anbudskonkurransene blir lagt ut og når de først blir lagt ut er det korte tidsfrister. Selv nye anbudskonkurranser på tjenester som disse oppdragsvirksomhetene allerede leverer krever at de benytter både kunnskap og kreativitet for nå opp.

For å klare dette starter i realiteten arbeidet med neste anbudskonkurranse for disse virksomhetene lenge før de faktisk er lyst ut og kravspesifikasjoner kjent. Basert på tidligere kunnskap og erfaring arbeider virksomhetene med utgangspunkt i hva en *tror* NAV vil etterspørre i tilbudet, samt også ut ifra ideen om å skape nye løsninger som en *tror* NAV vil

oppleve som tilfredsstillende. I tillegg er virksomhetene også presset på kostnader knyttet til leveringen av tjenester til NAV, da pris naturlig nok er et av vurderingskriteriene i disse anbudskonkurransene.

I bransjen er det hovedsakelig noen store aktører som konkurrerer om oppdragene. Disse virksomhetene jobber stort sett utelukkende på oppdrag av NAV og i virksomhetssammenheng kan en si at oppdragene er relativt kortsiktige med en varighet på alt fra ett til fire år. Tjenestene disse oppdragsvirksomhetene skal levere skal være tilgjengelige for de av NAVs brukere som er i den aktuelle målgruppen. Tjenesten som leveres skal avhjelpe NAV sitt samfunnsoppdrag, det vil si å styrke den enkeltes arbeidsevne og bidra til mestring av helserelaterte og sosiale problemer som hindrer deltakelse i arbeidslivet.

Prioritering av kreativitet og kunnskapsutvikling er nødvendig for virksomheter som konkurrerer om oppdrag. Det handler om å finne nye løsninger som gjør at NAV foretrekker akkurat ditt anbud og din virksomhet framfor konkurrentens. Virksomheten må bruke den kunnskap og kompetanse medarbeiderne har tilegnet seg for å skape nye ideer og dette arbeidet må gjennomføres parallelt med at de ordinære arbeidsoppgavene gjennomføres av de samme medarbeiderne. Å utarbeide anbud er både tid- og ressurskrevende. For virksomheten vil det derfor være en fordel om medarbeiderne har handlingsrom for både kreative prosesser og kunnskapsutvikling i det daglige arbeidet. Arbeidsmåter som også blir avgjørende om virksomheten skal kunne vinne anbudskonkurranser innenfor arbeid og inkludering.

Begrepet kreativitet har mange og ulike definisjoner og ses gjerne i sammenheng med evnen til å skape nye og nyttige resultater. Tradisjonelt er begrepet kreativitet knyttet til begrepet idemyldring, mens den noe mer moderne tenkningen rundt begrepet handler like mye om en kreativ prosess med fokus på ulike teknikker og metoder for å jobbe og skape nye eller bedre resultater der en i tillegg opplever utvikling i virksomheter (Oddane, 2017). Å skape noe i en prosess der skaperglede eller følelse av tilfredsstillelse over å løse oppgaver, gjerne sammen med andre, kan også beskrive begrepet kreativitet

Menneskers individuelle kunnskap og kompetanse utvikles ofte i samspill med andre der hvor ulike kompetanser, satt i et system og med felles målsetting, gir kunnskapsutvikling.

Kunnskapsutvikling fremmes i den konteksten den er i og sees dermed i en sammenheng med virksomheters organisasjonskultur. For å ivareta gode prosesser slik at den gode kunnskapen skapes og utnyttes på beste måte, er ledelse nødvendig. Kunnskapsledelse har fram til nyere tid vært en utradisjonell form for ledelse, hvor autonomi hos kunnskapsmedarbeideren vektlegges, likedan ledelse gjennom inspirasjon og tillit, og ikke minst gjennom tydelige verdier og holdninger (Irgens og Wennes, 2014).

I dagens samfunn og arbeidsmarked er arbeidskraft en viktig ressurs, og verdiskapning og resultater er viktige momenter. Virksomhetene lever stort sett med et stort press på seg med tanke på økonomi, men også press på effektivitet versus kvalitet og ikke minst det å ha den riktige kompetansen nettopp for å kunne levere kvaliteten. Medarbeiderne i disse virksomhetene har høy fagkunnskap både formelt og bransjespesifikt og mange av dem har også høy erfaringskompetanse fra arbeidslivet generelt. I så måte er vår vurdering at dette er kunnskapsmedarbeidere da de i all hovedsak benytter sin fagkompetanse som utgangspunkt for oppgaveløsningen. Disse kunnskapsmedarbeiderne utfører arbeidsoppgaver preget av høy grad av kompleksitet og har ofte behov for stor grad av autonomi i oppgaveløsningen. Utfordringen for disse virksomhetene er også hvordan de skal kunne legge til rette for at denne kompetansen blir forvaltet på riktig måte. Som kunnskapsleder i disse virksomhetene har en derfor et betydelig forvaltningsansvar for å sikre at kompetansen blir forvaltet på en slik måte at det til slutt resulterer i et konkurransefortrinn i kampen om oppdragene.

Problemstilling og forskningsspørsmål

Ideen til tema for denne masteroppgaven dukket allerede opp da vi arbeidet med prosjektoppgaven vår i tredje semester på dette studiet. Prosjektoppgaven hadde fokus på kreativitet i anbudsprosesser i bransjen arbeidsrettet rehabilitering. Med utgangspunkt i et tenkt «case» drøftet vi nytten av fenomenet kreativitet med utgangspunkt i teorier fra Amabile (1998) og Oddane (2017) i anbudsprosesser. Diskusjonen i denne prosjektoppgaven ansporet til en videre interesse for å kunne arbeide videre innenfor samme tema, men med en annen vinkling. Nemlig det å finne ut hva det er kunnskapsledere faktisk gjør for å fremme kreativitet og kunnskapsutvikling i de virksomhetene de leder.

Med bakgrunn i dette valgte vi derfor å ta utgangspunkt i følgende problemstilling:

*Hvordan legger kunnskapsledelse til rette for kreativitet og kunnskapsutvikling _
hos medarbeidere?*

For å kunne svare mer utfyllende på problemstillingen har vi valgt tre forskningsspørsmål:

- 1) *Hvordan forstår ledere kreativitet og kunnskapsutvikling i virksomheter?*
- 2) *Hva gjør ledere for å fremme kreativitet og kunnskapsutvikling i virksomheten?*
- 3) *Hvilke betydning tillegger lederne at organisasjonsstrukturen skaper barrierer for kreativitet og kunnskapsutvikling?*

Oppgavens oppbygging

I kapittel 1, innledningen, beskriver vi bakgrunn for valg av tema og om vår interesse for dette fagfeltet. Her forklares også en del sentrale begreper som blir viktige gjennom hele oppgaven. Problemstillingene blir også beskrevet her sammen med de tre forskningsspørsmålene vi har valgt for å besvare problemstillingen.

I kapittel 2 presenteres det teoretiske rammeverket for oppgaven. I dette kapittelet ønsker vi å sette leseren inn i nødvendig og sentral teori som er relevant for å utforske problemstillingen med tilhørende forskningsspørsmål nærmere.

I kapittel 3 beskriver vi valg av metode og beskriver bakgrunn for de valgene vi har tatt med tanke på et eksplorerende design. Før vi så i kapittel 4 fremstiller analysen av våre empiriske funn og beskrivelse av disse funnene. Kapittel 5 omhandler diskusjon og konklusjon. I dette kapittelet sammenstilles funn beskrevet i analysen med teori presentert i det teoretiske rammeverket for oppgaven. Både i kapittelet om analysen og i kapittelet om diskusjon og konklusjon bygger vi fremstilling opp rundt de tre forskningsspørsmålene for prosjektet. Til slutt i kapittel 5 har vi valgt å belyse om våre funn gir svar på problemstillingen og de tilhørende forskningsspørsmålene.

Til slutt, i kapittel 6, presenterer vi noen refleksjoner om de valg vi har foretatt og eventuelt om det kunne vært andre valg for gjennomføring av prosjektet.

Kapittel 2 Teoretisk rammeverk for prosjektet

I dette kapittelet skal vi gjøre rede for det teoretiske utgangspunktet for vårt prosjekt.

Amabile og Oddanes teorier om kreativitet samt Gotvassli og Scheins teorier om kunnskapsutvikling utgjør hovedsakelig det teoretiske rammeverket for prosjektet. I tillegg er også begreper som kontekst, meningsskaping og organisasjonskultur sentrale. Til sammen utgjør dette kapittelet det teoretiske utgangspunktet for å undersøke problemstillingen:

Hvordan legger kunnskapsledelse til rette for kreativitet og kunnskapsutvikling hos medarbeidere?

2.1 Kreativitet

Kreativitet er et komplekst fenomen med ulike betydninger. Kreativitet som fagfelt har vært forsket på siden 1950-tallet, da med Guilford i spissen. Han oppfordret til at kreativitet i forskningsøyemed burde prioriteres og være psykologiens satsningsområde (Guilford, 1950; Robinson og Stern, 1997; Sternberg og Lubart, 1999, i Oddane, 2017, s. 41). Resultatene av forskning på kreativitet indikerer at forskere ennå ikke har et klart svar på hva kreativitet er (Amabile, 1996; i Oddane, 2017). Man kan derimot trekke konklusjonen om at forskere har motstridende meninger når de skal definere kreativitet som et fenomen. På bakgrunn av dette kan vi ikke si at det er bestemte kriterier som definerer kreativitet som fenomen (Oddane, 2017, s. 40). Hovedspørsmålet, eller det såkalte kriterieproblemet, handler hovedsakelig om kreativitet skal observeres i henhold til prosesser og opp mot ulike menneskeskapte produkter, eller om kreativitet er relatert til menneskelige kvaliteter, trekk og egenskaper. Oddane (2017) beskriver et dilemma ved kriterieproblemet og forklarer problemet ved å si at kreativitet kan beskrives som objektive egenskaper ved mennesker, prosesser eller produkter. Kreativitet kan imidlertid også beskrives som en subjektiv reaksjon som frembringer noe eller noen i andre. Nedenfor vil vi belyse kjennetegnene ved kreativitet som fenomen, og hvilke former for ledelse som fremmer kreativitet hos medarbeidere. Vi vil også gi en beskrivelse av de dypere egenskapene til kreativitet som fenomen, og ledelsesstiler som bidrar til å fremme kreativitet blant ansatte.

I følge Darsø (2001) er fenomenet kreativitet essensielt i arbeidet med å finne fram til nye løsninger på gamle problemer (Oddane, 2017, s. 92). Dette omhandler hvordan vi på en

original måte klarer å endre og omskape våre perspektiv. Nøkkelord i denne forbindelse er følelser, handling, kognitive prosesser, kunnskap og nyhetsverdi (Oddane, 2017). For å komme frem til nye løsninger og perspektiv, vil kunnskap hjelpe oss til å komme opp med nye ideer og derav nye måter å tenke på. Kreativitet er derfor avhengig av kunnskap, ifølge Darsø (ibid.). Videre kan vi se kreativitet som en del av en kognitiv prosess, der vi i det øyeblikket vi kommer opp med nye ideer og nye løsninger på åpne problem, har brutt med kjente forventninger og løsninger (ibid.). Derfor kan vi si at fenomenet kreativitet oppstår gjennom kognitive prosesser.

Når vi ser kreativitet som fenomen opp mot følelser, kan kreativitet komme til syne gjennom ulike kunstneriske uttrykksmåter. Det kan for eksempel være gjennom billedkunst eller musikk (Darsø, 2001 i Oddane, 2017). Darsø beskriver at vi blir emosjonelt påvirket av kunst gjennom de estetiske uttrykkene som ligger i kunsten. (ibid.).

Oddane (2017) hevder at kreativitet som fenomen avhenger at vi arbeider med åpne problemer. Med andre ord, problemer som er komplekse og som ikke har et entydig svar. For å løse åpne problem er det ikke nok å benytte seg av fremgangsmåter og rutiner som allerede er kjent for oss. Det avgjørende vil være å benytte egen kompetanse og nytenking for å finne en løsning (Oddane, 2017). Kreativitet er kontekstavhengig og foregår i en sammenheng (Oddane, 2017). De ulike særpreg hos åpne problem vil også ha betydning for hvordan kreativitet skapes og vokser frem hos de personene som søker å finne løsninger på de åpne problemene (ibid.). Med andre ord vil både kontekst, sammenheng og problemets natur ha betydning for hvordan kreativitet vokser frem.

Oddane (2017, s. 65) definerer kreativitet slik:

«Kreativitet er individuell og kollektiv evne til å skape en ny og anvendelig respons på et åpent problem.»

Basert på denne definisjonen kan vi forstå kreativitet som et grunnleggende sett med ferdigheter hos mennesker, som jobber med åpne problem for å skape en ny og funksjonell løsning i en gitt sammenheng. Kreativitet kan være både en individuell ferdighet hos personer, men også noe som flere personer og grupper skaper sammen som en helhet. Videre kan vi forstå, i lys av denne definisjonen, at kreativitet skapes og bidrar til å løse åpne problem. Det kreative prosessarbeidet foregår i en kontekst, og mot mål som er klart

definerte. Likevel er prosessene i arbeidet med å løse åpne problemer uforutsigbare og det samme gjelder også resultatene av det kreative arbeidet. Det vil si at de som deltar i arbeidet med å finne frem til løsninger må i stor grad tenke nytt for å nå målet. Med andre ord, de kan ikke benytte seg av kjente kunnskaper, kompetanse og framgangsmåter (Oddane, 2017, s 65).

Oddane (2017) presenterer en teoretisk modell som forklarer fenomenet kreativitet. Dette er 5P-modellen. 5P-modellen deler kreativitet inn i fem ulike elementer: *Det kreative produktet, det kreative presset, den kreative prosessen, den kreative person og det kreative partnerskapet.*

Den kreative person tar for seg de individuelle egenskapene og kvalitetene til mennesker som jobber med å løse åpne problem. Guilford (1959, i Oddane, 2017, s. 44) bruker betegnelsen divergent tenkning om mennesker som er kreative, og i denne sammenhengen evner divergente tenkere å tenke nytt og annerledes. Divergente tenkere er i stand til å foreslå originale og forskjellige ideer, samt har liten interesse for å finne et riktig svar når de skal løse åpne problem. Forståelsen av kreativitet som evnen til å tenke divergerende er bakgrunnen for den mer generelle forståelsen av kreativitet, nemlig evnen til å foreslå nye og nyttige ideer (Burnside, 1990; Byrd og Brown, 2003; Stamm, 2003 i Oddane, 2017, s. 44). Det er ulike syn blant forskere hvorvidt kreativitet kan forstås som genialitet eller talent, og om kreativitet kan sies å være en medfødt evne eller om det er tillært (Oddane, 2017). En person kan ha talent i ett eller flere kunstneriske felt eller spesifikke vitenskapelige områder. Likevel betyr ikke nødvendigvis det å ha et ekstraordinært talent at man er kreativ på feltet (Ekvall, 1979; Vernon, 1989; i Oddane, 2017, s.45). I følge Amabile er ikke talent alene tilstrekkelig i det kreative arbeidet på et spesifikk felt, men talent er likevel en forutsetning for kreativitet (Amabile, 1996; Ekvall, 1979; i Oddane, 2017, s. 45).

For å gi et dypere perspektiv av fenomenet *den kreative person*, trekker Oddane frem KREM-modellen. KREM-modellen hos Oddane er basert på Amabile sin modell om individuell kreativitet (Oddane, 2008; i Oddane, 2017, s. 101). Amabile hevder vi finner tre faktorer som kan forklare individuelle kreative egenskaper hos personer og har utviklet en modell bestående av disse tre faktorene; *ekspertise, kreative ferdigheter og motivasjon for oppgaven.* Med ekspertise viser Amabile til fagkunnskap til et spesifikt fagområde, kreative ferdigheter omhandler personers evner til å komme opp med helt nye ideer og å skille seg ut, mens motivasjon sier noe om vi faktisk har lyst til å gjennomføre oppgaven (Oddane, 2008; i

Oddane, 2017, s. 101). Oddane har videreutviklet Amabile sin modell og i KREM-modellen viser Oddane til fire faktorer som kan forklare individuelle kreative egenskaper hos personer; *kreativ kompetanse (K)*, *relasjonell kompetanse* €, *ekspertise* € og *motivasjon for oppgaven (M)* (Amabile, 1996; i Oddane, 2017). Oddane har altså utvidet Amabile sin modell med en ny komponent; den relasjonelle kompetansen. Elementet kreativ kompetanse i KREM-modellen omhandler de holdninger, ferdigheter og ulike kompetanser som benyttes for å løse en oppgave (Schiefløe, 2003a, i Oddane, 2017, s. 100). Oddane (2017, s. 103) beskriver kreativ kompetanse som evnen til å tenke utenfor boksen og derfor våge å stille spørsmål om uttrykte sannheter. Guilford bruker, som nevnt tidligere, betegnelsen *divergente tenkere* om personer som i arbeid med å løse oppgaver kommer opp med flere ideer og mulige løsninger (Guilford, 1959 i Oddane 2017, s. 103). I følge Oddane kan divergent tenkning trenes på og derfor utvikles, gitt at vi evner å stille spørsmål ved nettopp de etablerte sannhetene og våre antagelser (Oddane, 2017). I KREM-modellen kan kreativ kompetanse forstås som at den stimuleres av en rekke ferdigheter, meningsbryting og også såkalte kreative brudd. De kreative bruddene er nødvendige for at hjernen skal få en «pause» fra det kreative arbeidet, og for at hjernen i vår underbevissthet skal klare behandle alle inntrykkene den har fått (Oddane, 2017, s. 106).

I KREM-modellen beskrives videre ekspertisen eller spesialistkompetansen som grunnlaget for kreativitet. En rekke forskjellige kompetanser gir grunnlag for å komme opp med nye ideer og løse oppgaver. Dersom kompetansen er kontekstuell, vil dette være en stor fordel. Dette betyr at eksperten har god forståelse av problemområdet som blir behandlet. Forskjellen mellom KREM-modellen og Amabiles forståelse av kreativitet, er at modellen understreker viktigheten av *relasjonell kompetanse*. Ifølge Oddane (2017, s. 107) har den relasjonelle kompetansen i lang tid vært et usynlig aspekt i forskning på kreativitet. Som tidligere nevnt, legger Oddane til et fjerde element for å forstå det personlige aspektet av kreativitet som fenomen (Oddane, 2008; i Oddane, 2017). Relasjonell kompetanse hos Oddane bygger på Spurkeland (2013) sin definisjon av relasjonell kompetanse. Dette omhandler blant annet evnen til å etablere, utvikle, opprettholde og reparere forbindelser med andre (Oddane, 2017, s. 112). KREM- modellen understreker også viktigheten av motivasjon og betydningen av indre motivasjon, som er en nødvendig forutsetning for å kunne ha den overnevnte kreative tenkeevnen. Den kreative prosessen med å finne nye løsninger og skape nye ideer drives frem av engasjement og egeninteresse hos aktørene. Derfor kan motivasjon

for oppgaver beskrives som den viktigste faktoren for kreativitet i KREM-modellen (Oddane, 2017, s. 135).

Oddane viser i KREM-modellen at kreativitet ikke bare handler om spesifikke personlige evner og trekk hos mennesker, men også at motivasjon og læringsevne er nært knyttet til miljøet (Oddane, 2017, s. 110).

Med elementet *det kreative presset* i 5P-modellen tar Oddane (2017) for seg ulike forhold i miljøet som virker inn på kreativitet. Her kan kreativitet forstås som samspillet mellom individuelle egenskaper og eksterne faktorer. Amabile legger vekt på at ved å understreke viktigheten av faktorer i miljøet som påvirker for kreativitet og læring, er kreativitet, så vel et individuelt fenomen, som både et sosialt og kulturelt fenomen (Amabile 1996, 2001; Oddane, 2017, s. 48).

Csikszentmihalyi (1999, i Oddane, 2017, s. 48) legger også vekt på forståelsen av kreativitet som dynamisk samspill mellom tre forskjellige nivåer bestående av kultur, individ og samfunn. Derfor kan kreativitet ikke bare betraktes som en generell ferdighet eller et trekk ved personligheten, men også som en form for adferd som skyldes samspillet mellom personlige egenskaper, kognitiv evne og det sosiale miljøet (Amabile, 1983, s. 358 i Oddane, 2017, s. 49).

5P-modellens element *det kreative produktet* viser ifølge Oddane (2017) en gjenspeiling av kreativitet hos personer. Begrepet produkt omfatter i denne sammenhengen alle resultater som vi kan observere, og favner i så måte en vid beskrivelse av begrepet produkt. Bare de observerbare resultatene er imidlertid et produkt av personers tenkning og handlinger (Oddane, 2017). Det er ikke helt entydig hva som faktisk kan forstås som et kreativt produkt blant forskere. Noen hevder at det kreative produktet må ha en personlig nyhetsverdi, mens andre forskere mener at det er et produkt som er helt nytt og da kan sies å ha en historisk nyhetsverdi (ibid.). Det er enighet blant forskere at kriterier for det kreative produktet skal innebære at noe er nytt, men om dette nye omfatter personlig eller historisk nyhetsverdi, er det altså ikke enighet om. Videre brukes det også andre begrep, slik som anvendelighet og originalitet, for å forklare det kreative produktet. I denne sammenhengen brukes begrepet anvendelighet om et produkt som vi kan ta i bruk, oppleves som nyttig og som kan bidra glede hos andre. Originalitet er nært knyttet opp mot historisk nyhetsverdi, som tidligere

nevnt, og kan forstås som en første idé eller tanke. Oddane (2017, s. 53) hevder likevel at begrepene anvendelighet og originalitet ikke gir et rikelig bilde av det kreative produktet, men må samtidig vise til hvordan man arbeider med åpne problem. Videre viser Oddane til at åpne problem er oppgaver som ikke er rutinepregede, de oppleves som komplekse og er uforutsigbare. Det er også begrenset hvor stor grad man kan benytte seg av kjente framgangsmåter for å komme frem til en løsning (Oddane, 2017, s. 54). Amabile (1996, i Oddane, 2017, s. 56) beskriver at vi kan likevel sette oss mål som er forhåndsdefinerte når vi arbeider med åpne oppgaver.

Oddane (2017, s. 62) beskriver *den kreative prosessen* i 5P-modellen som en konstant utforskning av muligheter og gjentatte forsøk og feiling, der det er veldig vanskelig å forutsi neste trinn eller utfallet av prosessen. Oddane (2017) sammenligner også kreativitet i den kreative prosessen med improvisasjonsevnen til jazzmusikere. Den kreative prosessen er en prosess som krever kompetanse, kunnskap, mot og sist, men ikke minst, evnen til å takle uforutsigbarhet når man virkelig forventer å skape noe nytt så vel som nyttig. I likhet med improvisasjon er det et nært samspill mellom tenkning og handling, samt aktiv prøving og testing av ideer. Dette er en viktig forutsetning for kreativ problemløsning (Oddane, 2017, s. 62).

Det femte og siste elementet i 5P-modellen, *det kreative partnerskapet*, handler om betydningen av det kollektive. Dette fordi kreativitet avhenger av gjensidig avhengighet mellom medarbeiderne, slik at man kan definere og finne en løsning på et åpent problem (Oddane, 2017, s. 64). Begrepet partnerskap refererer til forholdet mellom individer eller grupper som jobber sammen for å komme frem til et felles mål (Oddane, 2017, s. 62). Slik kan vi forstå kreativitet som et individuelt fenomen så vel som et kollektivt fenomen (Carlsen, Clegg og Gjersvik, 2012; Hargadon og Bechly, 2006; Oddane, 2008; i Oddane, 2017, s. 63). Dermed vil også løsninger på åpne problemer skapes i det som kan beskrives som store og komplekse prosjekter på tvers av fagområder og organisasjonsgrenser (Oddane, 2008; i Oddane, 2017).

I artikkelen «How to kill creativity» påpeker Amabile (1998) at det er fullt mulig å etablere virksomheter som oppfyller de nødvendige bedriftsøkonomiske kravene samtidig som de har en organisasjonskultur som bærer preg av at kreativiteten blomstrer. Amabile (1998) hevder også at ledere har en tendens til å undertrykke kreativitet i virksomheter. Det er ikke slik at

ledere ikke liker kreativitet, tvert imot, de setter virkelig pris på nye og gode ideer. Imidlertid er ledere svært ofte opptatt av maksimering av virksomhetens resultater gjennom koordinering, produktivitet og kontroll. Dermed undertrykker ledere det kreative arbeidet, men ofte utilsiktet, da kreativitet kan oppfattes som en motsats til maksimering av koordinering, produktivitet og kontroll (Amabile, 1998).

Kreativitet i virksomheter utvikles når ideene er relatert til produktene, og da vil også kreativitet få den nødvendige anerkjennelsen som den trenger for å blomstre. Dette betyr at ideene må anses som både nyttige og oppnåelige. Det vil si at de har innvirkning på måten man jobber på eller bidrar til å forbedre prosessarbeidet og produktforbedringer. Kreativitet i virksomheter avhenger ifølge Amabile (1998) av faktorene; ekspertise (Spisskompetanse/spesialistkompetanse), kreativ tenkning og motivasjon. Amabile beskriver at ekspertisen handler om ansattes sine samlede kompetanser basert på arbeidserfaring og utdanning, og hevder at jo sterkere kompetanse den enkelte medarbeider har, desto større er kunnskapsrommet i arbeidet med å løse åpne problem. Høy formell og erfaringsbasert kompetanse hos medarbeiderne innebærer dermed at de får et større handlingsrom til å være kreative og tenke nytt. Høy kompetanse hos den enkelte bidrar til en større evne til å tenke nytt, få nye ideer og ikke minst se nye muligheter. Kreativ tenkning sier noe om hvordan man går frem i arbeidet med problemløsning. Den sier noe om evnen til å integrere eksisterende ideer på nye måter og våge å se på løsninger ut over allerede fastsatte sannheter og grunnleggende antagelser. I følge Amabile (ibid.) er derfor både ekspertisen og individets evne til å tenke kreativt det grunnleggende råmaterialet til kreativitet. Likevel avhenger dette råmaterialet av om folk er motivert for å finne en løsning (Amabile, 1998). Innen forskning på motivasjon skilles det mellom ytre og indre motivasjon (ibid.). Ytre motivasjon er vanligvis relatert til at medarbeidere engasjerer seg i en bestemt jobb for å oppnå eksterne belønninger, slik som for eksempel bonus. Mens indre motivasjon er relatert til et indre ønske om å løse en oppgave, og det er oppgaven i seg selv som kan være drivkraften til den indre motivasjonen. Altså, arbeid i seg selv er motivasjon, og Amabile (1998) legger vekt på at den indre motivasjonen for å fullføre oppgaver og finne løsninger er avgjørende for å kunne lykkes i arbeidet med kreativ tenkning. Med andre ord, for å klare å komme opp med nye ideer, arbeidsprosesser og produkter, er man avhengig av at medarbeidere kjenner på en indre drivkraft til arbeidet.

I artikkelen «How to kill creativity» (1998) hevder Amabile at ledere har mulighet til å påvirke og drive frem både ekspertisen (kompetanse), motivasjon og den kreative tenkningen hos medarbeidere. Amabile trekker frem seks faktorer som hun mener vil bidra å øke kreativiteten i arbeidsmiljøet:

- 1) Mestring som utgangspunkt for utfordringer
- 2) Frihet (autonomi)
- 3) Tilstrekkelig med ressurser
- 4) Arbeidsgruppens funksjonalitet
- 5) Oppmuntring fra ledelsen
- 6) Støtte fra virksomhetene

Vi vil nedenfor redegjøre for disse seks elementene og hvordan disse påvirker kreativiteten i virksomheter.

For å fremme mestring er det viktig at ansatte gis mulighet til å finne løsninger for oppgaver som de har evner og ferdigheter til å kunne løse, samt oppgaver de er motiverte for å finne løsningen på. Med andre ord må oppgavene være i samsvar med kompetansen som medarbeidere innehar. Dersom oppgavene medarbeidere blir satt til å løse oppleves for krevende, kan de oppleve liten grad av kontroll og at oppgaven er overveldende. Samtidig kan en oppgave føre til kjedsomhet dersom oppgaven oppleves som for enkel.

Gotvassli (2015) påpeker at kunnskapsmedarbeidere vanligvis blir mer kreative hvis de får bestemme hvordan de skal utføre oppgaver. Det vil si at de gis et spillerom til å designe sin arbeidsdag og arbeid med oppgaveløsning, i motsetning til rutinemessige og standardiserte oppgaver. Det vil videre bety at leder og medarbeidere har et tillitsforhold til hverandre hvor leder utviser tillit ved å delegere ansvaret for oppgaveløsning til medarbeiderne. Dette innebærer derfor at medarbeidere får større medbestemmelse og innflytelse over sin arbeidshverdag. Likevel er man avhengig av at det er utarbeidet klare, strategiske og spesifikke mål for å skape tillit og ha medbestemmelse i arbeidshverdag og oppgaveløsning, samt at målene står fast over tid (Amabile, 1998). Amabile (1998) beskriver at hos virksomheter hvor de strategiske målene og målene for oppgaver stadig er i endring, er dette krevende med tanke på det det kreative arbeidet.

Hvor mye ressurser som er satt av til teamet, både med tanke på økonomi og tid, kan være en sammensatt og fordrende oppgave, som kan undergrave eller oppmuntre kreativiteten i teamet (Amabile, 1998). I ytterste konsekvens kan kreativiteten svekkes av tidspress, men den kan også styrkes. For eksempel kan for stramme frister kan påvirke kreativitet på en negativ måte. Arbeid med kreativitet tar tid! Å sette av nok tid til utforsknings- og utviklingsprosesser er viktig. Ledere som ikke ser betydningen av tidselementet, vil derfor sannsynligvis kunne forhindre kreativitet i å blomstre (Amabile, 1998). Ledere må også vurdere hvor mye økonomiske ressurser prosjekter trenger for å gi et tilstrekkelig rammeverk for kreativt arbeid, og dermed er det også nødvendig at det foretas en grundig vurdering av behovet for økonomiske ressurser. Hvis de avsatte økonomiske ressursene er for stramme, vil dette også kunne hindre kreativiteten. Dette er fordi medarbeidere til en viss grad sannsynligvis blir tvunget til å bruke sin kreativitet for selv å finne flere økonomiske ressurser for å kunne jobbe slik de vurderer som mest formålstjenlig (Amabile, 1998). Samtidig er det viktig at de tildelte økonomiske ressursene skal ha legitimitet i hele virksomheten (ibid.). De fysiske ressursene som teamet har tilgjengelig, vil også ha en innvirkning på utført arbeid. Det fysiske miljøet er imidlertid ikke like viktig som andre initiativ fra ledelsen, men i prinsippet trenger det kreative teamet komfortable lokaler eller kontorer hvor samarbeid og kommunikasjon utføres uten hindringer (ibid.).

Ifølge Amabile (1998) er det også viktig å danne team som er gjensidig støttende, og derigjennom være det hun omtaler som funksjonelle team eller arbeidsgrupper. Formålet med gjensidig støttende team, handler om at teamenes ulike kompetanser, evner og tilnæringsmåter skal kunne jobbe godt sammen, og derigjennom tenke og skape gode løsninger sammen. (Amabile, 1998). Videre beskriver Amabile at for å få til funksjonelle team, er teamene avhengig av tre faktorer. Den første faktoren handler om at medarbeiderne i teamene må ha *et felles engasjement* til å nå målene de skal utføre. Den andre faktoren handler om at medarbeiderne *ønsker å hjelpe hverandre* når de opplever utfordringer, vanskelige perioder og også ved eventuelle tilbakeslag. Den tredje faktoren viser til at medarbeiderne *gjenkjenner hverandres unike kunnskaper og perspektiver som alle bidrar med* (ibid.). Ifølge Amabile (1998) stiller dette krav til at lederne kjenner sine medarbeidere godt. Dette nettopp for at lederne klarer å sette sammen team basert på disse faktorene, og således er sammensetningen av team avgjørende for kreativitet og for at teamene skal kunne hente ut størst mulig potensiale for å være kreative (ibid.). Kreativiteten vil sannsynligvis svekkes i teamene dersom ledere setter sammen homogene team. Dette fordi et team som er

sammensatt av medarbeidere som har like kompetanser og evner ikke vil øke ekspertisen/spesialistkompetansen i teamet. Samtidig vil slike homogene team trolig hurtig skape frem brukbare løsninger, da de ikke vil hente frem mange ulike ideer og tanker når de løser oppgaver, nettopp fordi de innehar like kompetanser og evner (Amabile, 1998).

Amabile beskriver at ledere i virksomheter som er kreative gir sjelden eksterne belønninger i form av eksempelvis penger. Ledere i kreative virksomheter viser heller anerkjennelse av enkeltpersoners eller teamets kreative arbeid, og de verdsetter utvikling med nye ideer på et tidlig tidspunkt i arbeidsprosessen (Amabile, 1998). Ledere som ikke verdsetter og ikke anerkjenner det kreative arbeidet i virksomheten, vil bidra til at teamet ikke får anerkjennelse for sitt kreative arbeid, og de blir heller møtt med skepsis og kritisk blikk for sine ideer. Ifølge Amabile (1998) kan ledere oppfattes som at de leter etter forklaringer for ikke å bruke medarbeidernes ideer, og således ikke anerkjenner ideene. En forklaring kan være at lederne ønsker å fremstå smartere enn sine medarbeidere, og da kan de i stedet opptre som kritiske. Dette kan sees i lys av et psykologiske fenomen, ifølge Amabile (ibid.).

Støtte fra virksomhetene kan ifølge Amabile (1998) være positivt med tanke på medarbeidernes kreativitet. Dette vil imidlertid forde at virksomhetene synliggjør at kreativitet verdsettes gjennom tilpassede systemer og prosedyrer, samt ikke minst at virksomhetene prioriterer arbeid med kreativitet. Den indre motivasjonen styrkes når medarbeidere er klar over at omgivelsene anerkjenner arbeidet de utfører (Amabile, 1998). Amabile viser til ulike faktorer som kan være hemmende for kreativitet, og det omhandler interne forhold i virksomhetene, slik som blant annet baksnacking og konflikter. Dette fordi det tar fokus vekk fra det kreative arbeidet. Imidlertid vil samarbeid og informasjonsdeling være essensielle verdier i virksomheter som er kreative. (ibid.). Et arbeidsmiljø som ikke fremmer kreativitet, kan oftest ikke skyldes lederen alene. Det kan skyldes at virksomhetene har arbeidsformer, hvor arbeidsformene er en del av virksomhetenes systemer. Disse blir imidlertid i liten grad stilt spørsmålstegn ved (ibid.). Ifølge Amabile (1998) vil ledere som ikke klarer å anerkjenne medarbeidernes kreative innsats, men heller møter disse med skepsis, drepe kreativiteten i virksomhetene. Et eksempel kan være, at i stedet for at lederne viser interesse og anerkjenner nye ideer og utforsker disse, leter de heller etter forklaringer til hvorfor de ikke kan utforske og arbeide videre med ideene (ibid.). Det kan imidlertid være en utfordring for ledere at de ikke kan vite på forhånd vite hvilke ideer som kan fungere eller

ikke vil fungere. Imidlertid kan det være nyttig i et ledelsesperspektiv å ha kjennskap til hva som ikke vil fungere (Amabile, 1998).

2.2 Om kunnskap og kunnskapsutvikling

Begrepet kunnskap stammer fra det greske ordet epistemologi, og kommer fra ordene *episteme* (kunnskap) og *logos* (læren om) (Gotvassli, 2015). Kunnskap som begrep i filosofien oppsto i erkjennelsesteorien i gresk filosofi der begrepet ble sentralt på 1600-tallet med Descartes. De siste tiårene har kunnskapsbegrepet gjennomgått en videreutvikling hvor en inkluderer flere perspektiver i tillegg til de teknisk-naturvitenskapelige. I tillegg har organisasjonsteorien også utviklet seg mot et større fokus på organisatorisk læring. Det innebærer en anerkjennelse av at kunnskap og læring også er sosiale fenomener i tillegg til kognitive og individuelle (Westeren, 2013).

Westeren (2013) beskriver kunnskap ut fra tre ulike former: «*Know why*» - å vite hvorfor, «*know that*»- å vite om noe, samt «*know how*», å vite hvordan. Hvor «*know why*» kan beskrives som kunnskap som er svar på et spørsmål som krever kunnskap. Dette er en aktiv form for kunnskap, som er knyttet til en logisk slutning. «*Know that*» beskrives som kunnskap som angår et saksforhold, og «*know how*» beskrives som kunnskap knyttet til ferdigheter.

Gotvassli (2015) fremhever også betydningen av å se på ulike former for kunnskap for å kunne forstå begrepet. Her omtales to hovedformer for kunnskap, eksplisitt og taus kunnskap. Eksplisitt kunnskap beskrives som faktakunnskap som beskriver hvordan noe er. Denne typen kunnskap er ofte basert på oppskrifter eller teori som er skriftliggjort. Den tause kunnskapen derimot beskrives som en erfaringsbasert viten som sier noe om hvordan oppgaver kan løses, og som kan sammenlignes med det Westeren (2013) omtaler som «*know how*». Taus kunnskap er en type viten som ikke kan uttrykkes gjennom språk og i tillegg er denne typen kunnskap personlig. Taus kunnskap er relatert til de spesifikke situasjonene de oppstår i, er personlig, og omhandler følelser, intuisjon, ideer, verdier og erfaringer. Denne typen kunnskap kan være vanskelig å lære bort ifølge Gotvassli (2015). Polanyi (1958) fremhever to grunnleggende kriterier for begrepet kunnskap: Begrepet må alltid knyttes til den sammenhengen det opptrer i og det må alltid sees i sammenheng med hvilke yrker eller fagområder det dreier seg om (i Westeren, 2013, s. 59).

Når kunnskap knyttes til den sammenhengen det opptrer i, som nevnt ovenfor, så innebærer dette at også virksomhetens organisasjonskultur har betydning for at kunnskapsutvikling skal kunne skje. Gotvassli (2015) fremhever betydningen av en *mestringskultur* for å finne løsningen på problemer. Det betyr også at for å kunne utnytte potensialet for kunnskapsutvikling i et team, så er en avhengig av ulike forutsetninger: At medlemmene av teamet har *forskjellig og gjensidig utfyllende kompetanse*, at teammedlemmene er *gjensidig avhengig av hverandre*, og at teammedlemmene må jobbe mot *et felles mål*. Disse tre faktorene gir best mulig forutsetning for kunnskapsutvikling (Gotvassli, 2015).

Gotvassli (2015) beskriver kunnskapsutvikling ved hjelp av fire perspektiver: *Strukturperspektivet*, *det sosiokulturelle perspektivet*, *kunnskapsspiralen* og perspektivet som omhandler *intuisjon og følelser*. Hvilket perspektiv man forholder seg til vil ha betydning både for hvordan en definerer kunnskap, hvilket syn en har på kunnskapsutvikling og på hvilken måte kunnskap spres i organisasjonen. Kunnskapsutvikling kan beskrives som å gå fra en tilstand til en annen. Gjennom de ulike perspektivene forklares kunnskapsutvikling med den evnen en har til å forholde seg til ny informasjon, nye situasjoner, kontekster og hendelser. Vi vil nedenfor si litt om de fire ulike perspektivene slik Gotvassli (2015) beskriver disse.

Det første perspektivet som beskrives er *strukturperspektivet*, som ofte kjennetegnes som en tilegnelse av kunnskap gjennom struktur og systemer der prosedyrer ofte blir brukt som virkemiddel. Dette perspektivet vektlegger ofte individuelle ferdigheter. Ved bruk av eksplisitt kunnskap som teorier og metoder, der en måler vitenskapelige metoder og gjerne har en intervensjonsgruppe eller kontrollgruppe, hvor en dokumenter og måler reell endring som bevis. Dette er såkalt evidensbasert metoder.

Det andre perspektivet, *det sosiokulturelle perspektivet*, har historisk sett en sosiokulturell og praksisbasert innfallsvinkel. Fenomenologien eller *fenomen* betegner hvordan ting skjer, subjektivt. Fenomenene må undersøkes slik de eksisterer i praksis, og i den sosiokulturelle forståelsen står praksisfellesskapet derfor sentralt. Et praksisfellesskap kan være uformelle grupper som jobber sammen og ofte på tvers i avdelinger og eller i organisasjoner. Dette er ofte små grupper og kommer ofte sammen på eget initiativ.

De tredje perspektivet er *kunnskapsspiralen*, en teori som forklarer hvordan taus kunnskap kan omdannes til eksplisitt kunnskap som kan deles i organisasjonen. Kunnskapsspiralen som perspektiv er kontinuerlige dynamiske prosesser som består av fire ulike elementer; *sosialisering, kombinerings, internalisering og eksternalisering*. Perspektivet vektlegger betydningen av både taus og eksplisitt kunnskap, og målet er å gjøre taus kunnskap i organisasjonen eksplisitt og derigjennom kjent for alle (Gotvassli, 2015).

Det fjerde perspektivet er *kunnskapsutvikling gjennom intuisjon og følelser*. Dette perspektivet vektlegger de ansattes tolkninger, opplevelser, følelser og intuisjon, hvor intuisjon defineres som noe som lett kommer til oss og som vi gjerne føler oss sikre på selv om en ikke er i stand til å redegjøre for det. Denne formen for kunnskapsutvikling skjer gjennom deltagelse i praksis og samtidig refleksjon over utøvelsen av praksis. Rennemo (2006) omtaler denne formen for refleksjon som «reflection in action», med andre ord refleksjon som foregår parallelt eller fortløpende under handling. Både Gotvassli (2015) og Rennemo (2006) fremhever dette som en effektiv måte å lære på og for å fremme kunnskapsutvikling.

2.3 Kunnskapsutvikling i kunnskapsbedrifter

Kravet til utvikling, endringer og omstilling i arbeidslivet bidrar også til at kunnskapsutviklingen i virksomhetene skjer i et stadig økende tempo. Virksomheter lever med rammebetingelser som endrer seg oftere enn før og som bidrar til en usikkerhet, gjerne også som følge av konkurransesituasjonen i markedet. Dette påvirker arbeidet med kunnskapsutvikling i den enkelte virksomhet og stiller også krav til ledere og deres håndtering av læring og utvikling av ny kunnskap i egen virksomhet. Denne kunnskapsutviklingen kan også omtales som innovasjon, noe som oppfattes som nytt i den aktuelle sammenhengen, gjerne en ny organisasjonsform, nye eller forbedrede produkter eller tjenester (Gotvassli, 2015).

Krogh et al. (2017) hevder at å skape og utvikle kunnskap stiller særlige krav til relasjonsbygging og dialog med eller mellom medarbeiderne. De som skal dele kunnskap må ha en tillitsbasert relasjon til hverandre og dette bidrar til å utvikle en grunnmur av kunnskap for hele organisasjonen. Kunnskapsutvikling i virksomheter sees på som en individuell og sosial prosess som kan beskrives som den aktiviteten i en virksomhet som påvirker

kunnskapsutviklingen på en positiv måte (Krogh, Ichijo og Nonaka, 2017, s. 18). De mellommenneskelige relasjonene har betydning for hvordan medarbeidere oppfører seg, og dette har igjen betydning for hvordan kreativiteten kommer til syne og hvordan en jobber sammen for å etablere en god læringskultur i virksomheten. Summen av dette er et godt læringsmiljø (Krogh et al., 2017).

En effektiv kunnskapsutvikling er også avhengig av et felles møtested for å kunne utvikle gode relasjoner mellom menneskene som er involvert. Krogh et al. (2017) omtaler dette som en kunnskapshjelpende kontekst. Under forståelse av at all kunnskap er kontekstavhengig og knyttet til menneskers handlinger og derigjennom avhengig av hvem som deltar og hvorfor de gjør det.

Krogh et al. (2017) fremhever også betydningen av den tause kunnskapen i kunnskapsutviklingen. Det er derfor avgjørende at virksomheter skaper den riktige konteksten for å sikre kunnskapsutvikling gjennom kontinuitet og nytenkning. Å skape kunnskap er en dynamisk prosess, og den skjer ikke av seg selv. Kunnskapsutvikling er avhengig av at de ansatte må snakke sammen for å frigjøre kunnskap fordi ny kunnskap ofte starter med enkeltpersoners ideer.

Hernes (2016) bruker begrepet meningsskaping om kunnskapsutvikling i virksomheter. Meningsskaping beskrives som noe som knytter individers handlinger til organisasjonsnivået. Det vil si at meninger er noe som hver enkelt har, mens meningsskaping er det som det kollektive arbeidet rettes mot. Meningsskaping er dermed en sosial prosess der en søker å oppnå tilslutning til hvordan tolkning og handling knyttes sammen, og hvor meninger utvikles, konsolideres eller endres. En prosess som Hernes (2016) beskriver bestående av fire elementer: Samhandling, samhandlingsmønstre, tilslutning og narrativ. Et viktig premiss for denne modellen er at handlinger utføres med bakgrunn i et narrativ. Det vil si med bakgrunn i felles forståelse av et større bilde som aktører i og utenfor organisasjonen kjenner seg igjen i. Elementet samhandling beskrives som det vi gjør i forhold til hverandre og som det som har størst betydning i en organisasjon. Meningsskaping er relasjonelt og forutsetter derfor deltakelse fra flere mennesker. Så selv om det utføres mange handlinger av enkeltpersoner i en organisasjon, så er ikke disse handlingene en del av meningsskapingen før de inngår i samhandlingen. Samhandlingsmønstre beskrives som gjentakelse av samhandling og noe som kan være viktig for å kunne klare å holde oppmerksomheten på noe. Det kan også være

mønstre av samhandling som er knyttet til hverandre; gjensidig avhengige. Typisk for dette er for eksempel rutiner og prosedyrer. Tilslutningselementet i meningsskaping omhandler handlinger som knytter aktørene til narrativet. Det skilles i dette elementet mellom handlingsdrevet og formell tilslutning. Hvor handlingsdrevet tilslutning kan være å gi en tydelig stemme til et forslag som forplikter til videre samarbeid, mens formell tilslutning vil være at en organisasjon forplikter seg gjennom å sette av tid, penger og personalet til et formål. Det siste elementet, narrativ, inneholder både historien bak organiseringen, hvor en kommer fra, viktige og lærerike hendelser og hva en har lyktes og ikke lyktes med. Narrativet hjelper den enkelte med å se meningen med sin handling i fellesskapet (Hernes, 2016).

Kunnskapsutvikling i virksomheter stiller også krav til ledelse. Det er lederens ansvar å hente ut potensialet for kunnskapsutvikling i virksomheten og omdanne denne til noe som er verdiskapende. Krogh et al. (2017) hevder at ledere som lykkes med dette må tenke strategisk og ikke minst plassere potensialet for kunnskapsutvikling. I den sammenheng trekkes det fram to strategier: Overlevelsesstrategi og forbedringsstrategi. Den førstnevnte, overlevelsesstrategi, omhandler å kunne opprettholde nåværende suksess og prestasjonsnivå. Forbedringsstrategi handler imidlertid om å vektlegge fremtidig forbedring og kunnskapsutvikling. Å styre etter en slik strategi vil dermed kunne skape et varig konkurransefortrinn.

For at arbeidet med kunnskapsutvikling i virksomheter skal kunne fungere er det avgjørende med et sett av felles mål, verdier og normer. Ledere bør i denne sammenhengen legge vekt på betydningen av en sterk visjon, utvikling av en organisasjonskultur og strategier for virksomheten. Med felles forankring i felles mål, verdier og normer vil nytenkning og gode ideer ikke bli avvist og kunne omdannes til vellykket produktutvikling eller tjenesteutvikling. Skulle det motsatte være tilfelle vil medarbeidere kunne slutte å bidra med nye ideer/nytenkning og bli passive, eller medarbeidere som søker nye utfordringer i konkurrerende virksomheter (Krogh et al, 2017). Hernes (2016) fremhever også betydningen av lederens rolle for å kunne legge til rette og skape rammer for meningsskaping i organisasjonen. I lederskap ligger betydningen av lederens personlige egenskaper; evnen til å skape tillit, lytte, løse konflikter, til å kommunisere og hvordan lederen fremstår som personalleder og forbilde i det daglige arbeidet. Lederskap deles i denne sammenheng inn i fire rammer. En strukturell ramme som sier noe om hvordan ledere evner å organisere det daglige arbeidet. En «human-resource-ramme» som sier noe om hvordan ledere forholder seg

til sine medarbeidere i det daglige arbeidet. En politisk ramme som innebærer lederes evne til å overtale og forhandle fram meningsskaping og til slutt en symbolsk ramme der ledere i form av egen person har tilstrekkelig grad av troverdighet, tillit og respekt blant ansatte til å lede virksomheten.

2.4 Organisasjonsstruktur i kunnskapsbedrifter

Organisasjonsstrukturen varierer i virksomheter og hva som er en hensiktsmessig organisasjonsstruktur i en virksomhet er sannsynligvis avhengig av mange faktorer. For eksempel kan en se for seg at antallet medarbeidere og om det er en produksjonsbedrift eller kunnskapsproduksjonsbedrift ha innflytelse på valg av organisasjonsstruktur. Mintzberg (1979, i Hernes, 2016, s 151) beskriver fire ulike organisasjonstyper:

Entreprenørorganisasjonen, maskinbyråkratiet, adhokratiet og den profesjonelle organisasjonen. Førstnevnte, entreprenørorganisasjonen, er ofte konsentrert rundt en person, entreprenøren selv, og har korte uformelle linjer mellom medarbeiderne. Maskinbyråkratiet derimot har høy grad av standardisering og har også stabile omgivelser. Den tredje typen, adhokratiet, kan beskrives enkelt som det motsatte av byråkratiet. Her er det få regler og samarbeid er preget av uformell kontakt og uklare ansvarslinjer. Denne organisasjonstypen er ofte kreative virksomheter med medarbeidere som har høy kompetanse og dynamiske omgivelser. Den fjerde organisasjonstypen, den profesjonelle organisasjonen, er en større virksomhet hvor det er etablerte og velfungerende systemer og de sosiale normene er klare og etablerte.

Denne klassifiseringen av fire organisasjonstyper har et strukturelt utgangspunkt (Hernes, 2016). I praksis er imidlertid ofte den organisatoriske virkeligheten i virksomheter mye mer kompleks (Hernes, 2016, s. 156). Kompleksiteten omfatter også at medarbeiderne i virksomheter ofte har mange ulike kommunikasjons- og samarbeidslinjer i tilknytning til det daglige arbeidet.

Kunnskapsorganisasjoner har et flertall av kunnskapsmedarbeidere med stor grad av autonomi (Irgens og Wennes, 2014, s. 145). Dette har også betydning for hva som er en hensiktsmessig organisasjonsstruktur og hvordan ledelse i virksomheten utøves.

Kunnskapsmedarbeidere med stor grad av autonomi bør også delta aktivt i ledelsesprosessene (Irgens og Wennes, 2014). I disse prosessene er selvledelse sentralt. Medarbeiderne får i disse

ledelsesprosessene anledning til å styre egen atferd og lede seg selv ved hjelp av atferdsmessige og kognitive strategier (Manz, 1986; Manz og Nede, 2001, i Irgens og Wennes, 2014, s. 145).

2.5 Organisasjonskultur

Virksomheten utvikler over tid oppgaveløsning, samhandlingsstrukturer internt og eksternt, og virksomhetens arbeidsmiljø en organisasjonskultur. Det finnes mange ulike definisjoner av begrepet organisasjonskultur. Schein (1985) definerer organisasjonskultur som et mønster av grunnleggende antagelser oppfunnet, oppdaget eller utviklet av en gitt gruppe i det den lærer å hankses med sine eksterne tilpasnings- og interne integrasjonsproblemer. Disse mønstrene, som har fungert bra nok til å bli betraktet som gyldige, læres bort til nye medlemmer som den rette måten å oppfatte, tenke og føle på i relasjon til disse problemene.

Gotvassli refererer til Bang (Gotvassli, 2015) sin definisjon på organisasjonskultur som de sett av felles delte normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som utvikles i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene. Dette er i tråd med slik Cummings og Worley (2017) beskriver organisasjonskultur, som normer, verdier og preferanser som vises i interne og eksterne utfordringer som skal håndheves. Noe som igjen har betydning for hvordan ledelse utøves og hvordan utviklingen i organisasjonen blir. Organisasjonskultur i virksomheter handler med bakgrunn i dette om de sett av felles verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som utvikles, når medlemmer handler i et fellesskap.

Goffee og Jones (Gotvassli, 2015) viser til at det primært er to sider ved en organisasjon som kan bidra til prestasjonsorientering. Dette omtales som samspill og samstemthet. Der samspill omhandler nærhet og personkunnskap i arbeidssituasjoner preget av åpenhet og toleranse. Samstemthet beskrives som det som gir arbeidsprosesser retning. Det vil si felles oppfatning av visjoner, mål og arbeidsmåter, og at alle bidrar.

Organisasjonskulturen i kunnskapsvirksomheter er preget av profesjonslogikk, fagkultur og fagnormer. De ansatte har ofte liten tro på ledere, ønsker seg stor frihet og tror mer på egne evner enn å innordne seg etter byråkratiske rammer. (Gotvassli, 2015 s. 140). Både uformelle og formelle normer er med på å håndtere usikkerhet i hverdagen i virksomheter. De uformelle normene bidrar til å bygge organisasjonskulturen og dens sosialisering og hvilke kjennetegn

som kjennetegner organisasjonen. Relasjoner mellom medarbeiderne og ledelsen bygges ofte opp rundt de sosiale anledningene, men kan også være ledelsens største utfordring.

Kunnskapsmedarbeidere kjennetegnes av autonomi og dette utfordrer lederrollen (Gotvassli, 2015). Tillit og aktiv påvirkning i utforming av organisasjonens normer er derfor viktige redskaper i ledelse av kunnskapsvirksomheter.

Kapittel 3 Metode

I dette kapitlet skal vi med utgangspunkt i problemstilling og forskningsspørsmål for prosjektet redegjøre for vårt vitenskapelig ståsted, samt beskrive og begrunne metodevalg, gjennomføring av datainnsamling, bearbeiding av data, vurderinger av datamaterialets kvalitet og presentere etiske vurderinger.

Vårt formål med oppgaven er å se nærmere på kreativitet og kunnskapsutvikling i virksomheter som er avhengig av å utvikle seg for å få oppdrag. Og ikke minst, hva er det ledere egentlig gjør for å nettopp fremme kreativitet og kunnskapsutvikling i det daglige arbeidet.

3.1 Vitenskapsteoretisk ståsted

Å angi et vitenskapsteoretisk ståsted kan i utgangspunktet gjøres på flere måter fordi litteraturen om vitenskapsteori og forskningsmetode heller ikke alltid benytter de samme begrepene (Justesen & Mik-Meyer, 2010, s. 11). Noen ganger vil det også være vanskelig å kunne plassere forskningsarbeidet innenfor et vitenskapsteoretisk perspektiv fordi disse i noen grad kan overlape hverandre (Justesen & Mik-Meyer, 2010, s. 12). Valg av vitenskapsteoretisk ståsted må dermed ta utgangspunkt i hva det er vi ønsker å undersøke med vår problemformulering.

En del av utgangspunktet for vår problemformulering i dette prosjektet er prosjektoppgaven vi gjennomførte våren 2020 på samme tema, kreativitet og kunnskapsutvikling.

Avslutningsvis i prosjektoppgaven kunne vi gått videre for å komme med noen antagelser om hva ledere gjør for å tilrettelegge for kreativitet og kunnskapsutvikling i virksomheter. Det gjorde vi ikke den gang og det er nettopp dette som vi ønsker å undersøke og som dermed er utgangspunkt for problemformuleringen med tilhørende forskningsspørsmål i dette prosjektet.

For å kunne undersøke dette er vi avhengig av å få kjennskap til virksomheter som arbeider nokså systematisk både med kreativitet og kunnskapsutvikling. Det vil si virksomheter som arbeider både med det å tenke nytt og det å ivareta gode ideer om oppgaveløsningen og hvor dette er en del av arbeidshverdagen både for ledere og medarbeidere. Når vi ønsker å

undersøke hva ledere gjør i praksis, så er vi opptatt av både det individuelle; lederne og det kollektive; ledere og medarbeidere i fellesskap. Med bakgrunn i dette er det hensiktsmessig å ta utgangspunkt i et vitenskapsteoretisk ståsted som har som mål å skape økt forståelse hos forskeren om det fenomenet en ønsker å undersøke. Vårt valg ble dermed fenomenologien.

Fenomenologien tar utgangspunkt i at forskeren ønsker å gjennomføre undersøkelser for å få økt forståelse av og innsikt i menneskers livsverden (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2019, s. 169). Fenomenologien bygger på subjektet og subjektets forståelse av virkeligheten. I denne forståelsen av subjektet er begrepet livsverden sentralt og omhandler den konkrete verden, det vil si hverdagslivet som vi er tilbøyelig til å ta for gitt (Justesen & Mik-Meyer, 2010). Et annet sentralt begrep i fenomenologien er begrepet «mening». I fenomenologien representerer dette begrepet forståelsen av hvilke motiver som ligger til grunn for menneskers handling (Schutz, 2005, i Justesen og Mik-Meyer, 2010, s. 25).

For å kunne få innsikt i hva ledere helt konkret gjør for å fremme kreativitet og kunnskapsutvikling er vi i dette prosjektet avhengig av å få tak i deres kunnskap om hva som er hensiktsmessig å gjøre for at medarbeiderne skal få anledning til å være kreative og tenke nytt om sine arbeidsoppgaver. Likedan er vi avhengig av å få kjennskap til ledernes kunnskap om hvilke verktøy som kan benyttes for at medarbeiderne får handlingsrom til å benytte sine kreative ferdigheter og likedan ivareta den kunnskapen som utvikles underveis. Med andre ord hvordan de som ledere legger til rette for at medarbeiderne har fokus på det å være kreative og utvikle kunnskap, både hver for seg og sammen.

3.2 Problemstilling, forskningsdesign og valg av innsamlingsmetode

Problemstilling

Vårt prosjekt tar utgangspunkt i følgende problemformulering:

Hvordan legger kunnskapsledelse til rette for kreativitet og kunnskapsutvikling hos medarbeidere?

Problemformuleringen er gjort med utgangspunkt i Amabile teori fra 1998 om seks elementer som fremmer kreativitet i virksomheter. Denne teorien er beskrevet i teoridelen under punkt 2.2.

For å kunne utforske dette er det viktig å få kunnskap om hva lederne faktisk gjør. I den sammenheng blir det også viktig å få kunnskap om hva lederne faktisk forstår med kreativitet og kunnskapsutvikling. Hva legger lederne i disse begrepene i sin ledelsespraksis når de skal legge til rette for kreativitet og kunnskapsutvikling?

Det blir også viktig å få kunnskap om de kontekstuelle betingelsene, det vil si den organisasjonsstrukturen og organisasjonskulturen som lederne utøver sin ledelse innenfor. Med bakgrunn i dette ønsker vi også at prosjektet undersøker følgende forskningsspørsmål:

- *Hvordan forstår ledere kreativitet og kunnskapsutvikling?*
- *Hva gjør ledere for å fremme kreativitet og kunnskapsutvikling i virksomheten?*
- *Hvilke betydning tillegger lederne organisasjonsstrukturen for kreativitet og kunnskapsutvikling i virksomheten?*

Forskningsdesign

Forskningsdesignet er avgjørende for å kunne få svar på vår problemstilling og de tilhørende forskningsspørsmålene. Formuleringen av både problemstilling og forskningsspørsmål er spørrende i formen og tilsier at vi må ha et eksplorerende design. Spørsmålsformuleringene bruker spørreordene «hva» og «hvilken». Det krever etter vår vurdering et forskningsdesign og en metode som er undersøkende. Som tillater at vi går i dybden og prøver å få innsikt og forståelse for hvordan ledere handler/gjør og derigjennom legger til rette for kreativitet og kunnskapsutvikling i det daglige arbeidet.

Tidsaspektet spiller også en viktig rolle når i utarbeidelsen av et forskningsdesign. Vi hadde i dette prosjektet svært begrenset med tid, samt begrensede ressurser i og med at vi er deltidsstudenter som skal gjennomføre dette arbeidet i tillegg til full jobb. Det faktum at det er begrenset med tid fra oppstart til innlevering legger føringer på hvilke undersøkelsesmetoder som er tilgjengelig for å kunne undersøke valgt problemstilling med tilhørende forskningsspørsmål.

Med utgangspunkt i tilgjengelig teori, empiri på feltet, tidsaspektet, et undersøkende formål, samt med utgangspunkt i fenomenologien som vitenskapsteoretisk ståsted, ble det tidlig klart for oss at det ville være hensiktsmessig å benytte kvalitativ metode og nærmere bestemt et semistrukturert intervju som metode i dette prosjektet. Dette er en intervjuform som gir rom for fleksibilitet. Det vil si at det er anledning til å fravike spørsmålene i intervjuguiden om det skulle være hensiktsmessig med tanke på å få mest og best mulig informasjon fra informanten.

Vi vil nedenfor gå nærmere inn på den kvalitative metoden generelt og det semistrukturerte intervjuet spesielt.

3.3 Den kvalitative metoden

Kvalitative metoder muliggjør å studere tema i dybde og detalj (Thagaard, 2019). Kvalitative metoder går mer grundig til verks i et forholdsmessig lite utvalg hvor informantenes erfaringer og følelser kommer direkte til uttrykk. På denne måten er det mulig å utforske tema grundig nettopp med det formål å få en økt forståelse for det emnet det forskes på. Fordelen med den kvalitative metoden er i tillegg til den økte forståelsen at en også kan få fram de individuelle forskjellene mellom informantene og at de svarene som gis ikke skal passe inn i forhåndsbestemte svaralternativer og kategorier for analysen. Ulempen med den kvalitative metoden er imidlertid en manglende mulighet for generalisering av funn, samt en redusert mulighet til å kunne gjøre sammenligning av data fra ulike informanter (Thagaard, 2019).

Formålet med vår undersøkelse er imidlertid å få større innsikt og forståelse for hva ledere gjør for å fremme kreativitet og kunnskapsutvikling i virksomheten. Det er derfor hensiktsmessig å velge en forskningsmetode som gir anledning til dette. Vårt formål er ikke å kunne generalisere til andre virksomheter eller gjøre statistiske sammenligninger av data fra ulike informanter. Ulempen med den kvalitative metoden er dermed ikke relevant for formålet med vårt prosjekt.

Det semistrukturerte intervjuet

Det er flere former for intervju innenfor den kvalitative metoden, men felles for de fleste intervjumetodene er at intervjuet gjennomføres som et intervju mellom personer hvor det utveksles kunnskap og erfaringer. Med utgangspunkt i formålet for vår undersøkelse, samt for å få best mulig innsikt og forståelse for et fenomen, falt valget som nevnt ovenfor på det

semistrukturerte intervjuet. Denne intervjuformen kjennetegnes ved at den har en intervjuguide inndelt i tema som innehar mange forberedte spørsmål og oppfølgingsspørsmål, men samtidig er det anledning til å fravike disse når det er hensiktsmessig for å kunne få mest mulig ut av samtalen (Justesen & Mik-Meyer, 2010). I det semistrukturerte intervjuet stiller intervjueren de samme åpne spørsmålene til alle intervjupersonene som deltar i undersøkelsen (Gillham, 2005, s. 70 i Justesen & Mik-Meyer, 2010, s. 55).

Med en semistrukturerte intervjuform vil vi også ivareta behovet for å få belyst ulike tema med utgangspunkt i problemstilling og tilhørende forskningsspørsmål. At alle intervjupersonene får de samme spørsmålene på hvert tema, men noen ulike oppfølgingsspørsmål, bidrar til at vi med denne intervjuformen får anledning til å samle informasjon om valgte tema fra alle informantene. Samtidig ivaretar denne intervjuformen vårt behov for fleksibilitet i intervjuet fordi det er mulig å gjøre omformulering av spørsmål og oppfølgingsspørsmål ut ifra hva som til enhver tid er naturlig i intervjusituasjonen. Det kan i intervjusituasjonen være nødvendig å stille flere spørsmål enn det en har forberedt til et eller flere tema og derigjennom sikres muligheten til å få tilgang på mest mulig informasjon, kunnskap og forståelse.

3.4 Gjennomføring av intervju

Utvalg

Kvalitative studier kjennetegnes ofte ved at de omfatter informasjonsinnhenting fra et begrenset antall personer eller enheter (Thagaard, 2019, s. 54). Med utgangspunkt i et utvalg bestående av få informanter er det hensiktsmessig å gjøre en mer strategisk utvelgelse. Det vil si at en systematisk velger informanter eller virksomheter som har de egenskapene eller de kvalifikasjonene som er strategisk for å kunne belyse problemstillingen med tilhørende forskningsspørsmål best mulig (Thagaard, 2019).

Med bakgrunn i dette valgte vi å ta utgangspunkt i virksomheter som jobber på oppdrag av at de deltar i anbudskonkurranser utlyst av det offentlige, i dette tilfellet NAV. Dette er virksomheter som stadig utfordres på å tenke nytt om oppgaveløsningen samt effektiv ressursutnyttelse for å kunne vinne det neste anbudet. Disse virksomhetene må stadig utfordre seg selv på å tilegne seg kompetanse. Dette gjør de ved at de har en bevissthet om

kompetanseutvikling for ansatte, systematisk arbeide med kreativitet gjennom å tenke nytt om både oppgaveløsning og tjenesteutvikling, samt arbeide systematisk for å utvikle ny bransjespesifikk kunnskap og implementere denne i virksomheten. Dette stiller også krav til ledere i virksomheten og hva de gjør for å kunne legge til rette for kreativitet og kunnskapsutvikling. I tillegg handlet også valget av disse virksomheten om hva som var tilgjengelig for oss og hvor vi hadde størst sannsynlighet for å kunne få med informanter til prosjektet. Dette fordi en av oss på daværende tidspunkt arbeidet i en slik virksomhet og dermed hadde et nettverk vi kunne benytte for å få med informanter. Tilgjengelig tid for gjennomføring av forskningsprosjektet har også vært førende for valget av informanter og bidratt til at det ble hensiktsmessig å benytte eget nettverk for å forenkle dette arbeidet.

Valget av informanter ble også vurdert med bakgrunn i hvilke ledere på hvilket ledernivå som ville kunne gi oss mest mulig informasjon for at vi derigjennom kunne utvikle best mulig forståelse og kunnskap knyttet til vår problemstilling og forskningsspørsmål. Ville det være toppledere, de som arbeider med overordnede mål, strategier, rammer m.m., eller vil det være mellomledere/avdelingsledere som er mer i direkte kontakt med de tjenestene som skal leveres, måten arbeidsoppgaver løses på, og til daglig i dialog med medarbeiderne som faktisk gjennomfører arbeidet. Vår vurdering landet på sist nevnte, med den begrunnelse at disse lederne lettere vil kunne kjenne seg igjen i spørsmålene fordi de stadig utfordres på hvordan arbeidsoppgaver løses, tilgjengelige ressurser også menneskelige, kompetansebehov, ressursutnyttelse, m.m. Det vil med andre ord være ledere som er mer «hands on».

Med bakgrunn i dette henvendte vi oss pr epost med informasjonsskriv til fire ledere på mellomledernivå i to virksomheter i bransjen. Disse lederne var og er avdelingsledere for ulike avdelinger i de to virksomhetene, men virksomhetene og arbeidet i avdelingene har samme formål. Vi var heldige, alle fire informantene takket ja til å delta i prosjektet. Det vil bli gitt en nærmere beskrivelse av både virksomheter og informanter i kontekstbeskrivelsen som innleder kapittel 4, analysen.

Intervjuguide

I utforming av intervjuguiden har vi vært opptatt av å inkludere sentrale tema for å kunne belyse problemstillingen med tilhørende forskningsspørsmål best mulig. Første del av intervjuguiden har til hensikt å gi informasjon om kontekst. Det vil si å få fram mest mulig

informasjon om virksomhetene, bransjen de er i, og hvordan arbeidet organiseres internt i den enkelte virksomhet og avdeling. Formålet med å prioritere en så stor del av intervjuguiden til dette er å gjøre oss best mulig i stand til å sette oss inn i og forstå ledernes omgivelser på best mulig måte. I tillegg hadde også del I av intervjuet en relasjonell hensikt. Vi startet derfor alle intervjuer med en kort presentasjon av prosjektet og prosjektets formål, samt oss selv som forskere.

Andre del av intervjuguiden omfatter de tema som vi med utgangspunkt i problemstillingen vil ha svar på. Den tar derfor utgangspunkt i spørsmål som er relevante med tanke på å kunne utvikle data som gir oss svar på hva det er den enkelte lederen tenker og gjør for å kunne tilrettelegge for kreativitet og kunnskapsutvikling i det daglige arbeidet. Disse spørsmålene tar derfor direkte utgangspunkt i Amabiles (1998) teori om hvilke seks momenter det er som fremmer kreativitet i virksomheter. I tillegg har vi også med utgangspunkt i Gotvassli (2015) og Westernen (2013) beskrivelser av kunnskapsutvikling formulert spørsmål relatert til dette i virksomheten.

Vi fant det også hensiktsmessig å formulere oppfølgingsspørsmål til hvert spørsmål. Dette for å kunne ha muligheten til å utdype de ulike temaene på en god måte, rett og slett for å ha muligheten til å gå i dybden (Johannesen, Tufte og Christoffersen, 2019, s. 147). I tillegg er det også en bevissthet knyttet til rekkefølgen på tema i intervjuguiden. Rekkefølgen hadde en pedagogisk hensikt. Som nevnt tidligere er det å introdusere intervjupersonen for begrepene kreativitet, kunnskapsutvikling, team, m.m. i intervjuguidens første del, samt snakke om begrepsforståelsen ville gi oss kjennskap til hva lederne forstår med begrepen. For dernest å gå nærmere inn på de samme begrepene i andre del i tillegg til at også tema utdypes med tilknyttede tema som er relevante med utgangspunkt i problemstillingen og det teoretiske rammeverket for oppgaven.

Når virksomhetens organisering er tatt inn som tema i intervjuguiden så handler dette om å gå nærmere inn på virksomhetens klare, spesifikke og strategiske mål, samt systemer og prosedyrer som tydeliggjør at kreativitet både er prioritert og verdsatt. Det samme gjelder informasjonsdeling og samarbeid. Tema mestring i intervjuguiden favner både motivasjon, kompetanse og ferdigheter, og har som formål å utforske helt konkret hva en leder gjør for å skape motivasjon og hva en leder gjør for at de ansatte skal få utnyttet sin kompetanse på best mulig måte. Det samme gjelder temaene kunnskapsutvikling og kreativitet, og ikke minst hva

dette betyr for virksomheten generelt sett. Autonomi er også et sentralt tema i Amabile (1998) teori om hva som fremmer kreativitet og derfor også et sentralt tema i intervjuguiden. Formålet med spørsmålene til dette tema er å utforske begreper som tillit og handlingsrom, samt det å finne løsninger gjennom fagkompetanse eller faglig ekspertise. Inkludert i intervjuguiden er også spørsmål vedrørende ressursituasjonen. Amabile (1998) definerer ressursbegrepet i sin teori til å omfatte økonomi, tid og fysiske omgivelser. Formålet med spørsmålsformuleringen i tilknytning til ressurser var å finne mer ut hva ledere tenker i forhold til hvordan ressurser påvirker medarbeidernes muligheter til å være kreative. I tillegg var også ledelse et sentralt tema både i del I og del II av intervjuguiden. Dette omfattet både hvordan en som leder tenker og gjør for å motivere sine medarbeidere, samt hvordan en viser at en verdsetter kreativitet og kunnskapsutvikling i det daglige arbeidet.

Vi valgte også å gjennomføre et prøveintervju med en leder for en mellomstor virksomhet i en annen bransje. Valget falt på denne personen da den var tilgjengelig som følge av en relasjon til en av oss. Prøveintervjuet ga oss noen tilbakemeldinger som innebar noen små justeringer av spørsmålsformuleringen i intervjuguiden, men alt i alt fungerte både oppbygning og spørsmålsformuleringen i intervjuguiden etter sin hensikt. Intervjuguiden ligger vedlagt som vedlegg 1.

Gjennomføring av intervju

I utgangspunktet skulle intervjuene gjennomføres fysisk. Nasjonale og lokale smitteverntiltak som følge av pandemien satte imidlertid en stopper for dette. Vi valgte derfor, etter avtale med lederne, å gjennomføre intervjuene ved bruk av det digitale verktøyet Teams. Valget falt på dette da det var tilgjengelig og kjent for alle, både oss som intervjuere og lederne.

Gjennomføringen av intervjuene ble gjennomført på avtalt tidspunkt med hver enkelt informant. I praksis gjorde den som skulle gjennomføre intervjuet avtale med informanten og avtalte ikke bare tidspunkt, men avklarte også hvor lang tid som skulle benyttes til det enkelte intervju. Hver informant gjennomførte to intervjuer; ett med utgangspunkt i intervjuguidens del en og ett med utgangspunkt i del to. Tidsrammen for intervjuets første del var på ca. 25 minutter, mens tidsrammen for intervjuets del to var på ca. 50 minutter. I praksis hadde nok lederne satt av god tid til begge intervjuene, da de fleste av dem gikk ut over avtalt tid. Vår opplevelse er at alle lederne delte villig med oss sine tanker og erfaringer.

Vi valgte at kun to av oss gjennomførte intervjuene. Dette med bakgrunn i at tre intervjupersoner på kun fire informanter kan bli litt mange informanter. I tillegg er, som nevnt tidligere, informantene en del av det profesjonelle nettverket til den ene av oss og for å forhindre en eventuell påvirkning som dette kunne komme til å ha på svar og refleksjon i intervjusituasjonen valgte vi at denne personen ikke gjennomførte noe intervju.

Alle intervjuene ble gjennomført ved å benytte en app for lydopptak som er anbefalt av Nasjonalt Senter for Forskningsdata (NSD), nettskjema. Ved å benytte dette systemet blir lydopptakene lagret som en sikker fil på en server og kan slettes når prosjektet er avsluttet. Denne måten å gjennomføre lydopptak på fungerte svært godt for vår del. Både opptakssystemet og lagringsfunksjon fungerte på en svært hensiktsmessig måte for både oppbevaring av datamaterialet underveis i arbeidet og ikke minst når vi arbeidet med transkriberingen av intervjuene.

3.5 Transkribering og kategorisering

Transkribering

Transkriberingen ble gjennomført av alle i gruppen. Vi startet transkriberingsarbeidet med å transkribere en del av et intervju i fellesskap. Formålet med dette var å sikre en felles forståelse for transkriberingsarbeidet. Deretter ble lydopptakene av intervjuene fordelt mellom oss. Vi passet på at ingen transkriberte et intervju en hadde gjennomført selv. Dette for å sikre best mulig objektivitet i transkriberingsarbeidet. Vi vurderte det også som viktig at alle tre skulle bli kjent med datamaterialet gjennom transkriberingsprosessen i og med at kun to av oss hadde gjennomført intervjuene. Dette vurderte vi som hensiktsmessig både med tanke på arbeidet med kategoriseringen, analysen og det påfølgende diskusjonsarbeidet.

Transkriberingsprosessen legger et viktig grunnlag for kategorisering og dernest analyse av datamaterialet. Transkriberingen er derfor gjennomført på en slik måte at vi i utgangspunktet gjengir ord for ord. Det betyr at alt som det gis uttrykk for i intervjuene er gjengitt så identisk som mulig i de transkriberte intervjuene. Det er imidlertid viktig å bemerke at transkriberingen ble gjennomført ulikt med hensyn til gjengivelse av dialekt eller ikke. Noen av intervjuene ble derfor gjengitt ved bruk av dialekt, mens andre ble gjengitt på bokmål; ved

bruk av skriftspråk. Vi kan derfor ikke utelukke at dette har påvirket transkriberingsarbeidet og måten lydopptakene av intervjuene ble gjengitt på og at dette også kunne ha påvirket vår forståelse av hva som er blitt sagt.

Kategorisering

I følge Thagaard (2019) henger vår forforståelse til prosjektet tett sammen med utvikling av data gjennom hele forskningsprosessen. Hvordan vi analyserer data og tolker data er gjensidig avhengig av hverandre. Det betyr at vi ikke kan skape beskrivelser eller gjennomføre kategorisering av datamaterialet uten samtidig å gi mening til datamaterialet. I fortolkningen av datamaterialet kan dermed vårt teoretiske rammeverk komme til syne, samtidig som vår fortolkning også innebærer at vi oppdager mønstre i bearbeidingen av datamaterialet (ibid.).

Vi startet umiddelbart etter gjennomføringen av transkriberingsarbeidet med å bearbeide og komprimere datamaterialet. Dette ble gjennomført ved at vi sammen gjennomgikk alle utsagnene i de transkriberte intervjuene og sorterte setninger og utsagn med utgangspunkt i hva som var sammenfallende på tvers av intervjuene. På forhånd hadde vi «ryddet» alle utsagnene språklig. Det vil si at vi satte sammen oppdelte setninger, fjernet en del av det som ble transkribert som følge av muntlig tale, for eksempel «eeehhh», «tja», «.....vet ikke æ nei....», slik at hvert enkelt utsagn lettere ga mening. Samlet bidro dette ryddearbeidet til et bedre utgangspunkt for å gjennomføre arbeidet med koding og dernest en videre bearbeiding til kategorier.

Ifølge Miles (i Thagaard, 2019, s. 153) er koding en betegnelse på det som skal gi teksten meningsinnhold, og kodene kan bestå av ett eller flere ord. Vi har under bearbeidelse av datamaterialet også reflektert over meningsinnholdet i teksten. Dette er i tråd med Miles omtaler som «memos» (Thagaard, 2019, s. 154). På bakgrunn av kodingen, som ledet til flere grupperinger av utsagn og setninger, delte vi videre inn i overordnede kategorier. Vi prøvde å finne mønstre i datamaterialet og med bakgrunn i dette samlet vi de ulike grupperingene av utsagnene til overordnede kategorier. Denne prosessen ble gjentatt flere ganger. For bearbeidelsen av datamaterialet var også vårt utgangspunkt en induktiv tilnærming. Det vil si at de begrepene informantene brukte var utgangspunktet for utviklingen av nye begreper og perspektiver i vår analyse (Thagaard, 2019). På denne måten er også kategoriene empirisk

forankret (ibid.). Samtidig ble også noen av kategoriene basert på «in-vivo»-kodinger. Det vil si koder basert på uttrykk fra intervjupersonene selv (Thagaard, 2019, s. 153).

I arbeidet med kodingen av datamaterialet har vi forsøkt å finne fram til meningsinnholdet i utsagnene sett i lys av den konteksten de er uttalt i. Omtalt av Thagaard (2019) som kontekstbaserte analyser. Denne formen for analyseprosess kan også sees i lys av det Corbin og Strauss (2015) omtaler som en empirisk tilnærming der en forsøker å finne sammenhenger og mønstre i kodingen (i Thagaard, 2019, s. 159). For oss var dette en krevende, men samtidig også veldig interessant og spennende del av arbeidet. Dette arbeidet resulterte i første omgang med hele femten kategorier:

- 1) Team
- 2) Organisering og kultur
- 3) Møtestruktur
- 4) Informasjon
- 5) Samarbeid
- 6) Hva ledere gjør/holdninger/ tanker
- 7) Utvikling
- 8) Rammer og krav
- 9) Kompetanse i team/gruppen
- 10) Kompetanse generelt/individuell kompetanse
- 11) Motivasjon
- 12) Covid 19
- 13) Autonomi
- 14) Relasjoner blant ansatte/kjennskap til hverandre
- 15) Barrierer

Deretter fortsatte arbeidet med bearbeidingen av datamaterialet. Nå var målet å komprimere disse femten kategoriene ved å slå sammen kategorier til mer overordnede kategorier. Denne bearbeidingen resulterte i ti overordnede kategorier:

- 1) Team
- 2) Møtevirksomhet
- 3) Samarbeid
- 4) Hva ledere gjør/holdninger/tanker
- 5) Utvikling

- 6) Rammebetingelser, krav og barrierer
- 7) Kompetanse i team/gruppen
- 8) Kompetanse generelt/individuell kompetanse
- 9) Motivasjon
- 10) Autonomi

Under bearbeidelsen av datamaterialet kom det fram en del utsagn som var relatert til den pandemien som vi på intervjuetidspunktet var midt oppi. Dette var utsagn som var relatert til vurderinger og valg som lederne hadde gjort som følge av at en skulle gjennomføre arbeidet på best mulig måte midt i en pandemi. Vårt komprimeringsarbeid viste at dette ikke var utsagn som lett lot seg kategorisere inn i hovedkategorier. Vi valgte derfor at alle pandemirelaterte utsagn utgjorde en kategori som ikke ble med videre da vi komprimerte fra femten til ti mer overordnede kategorier.

Med bakgrunn i problemstillingen og tilhørende forskningsspørsmål, som har som formål å undersøke hvordan kunnskapsledelse kan legge til rette for kreativitet og kunnskapsutvikling og ikke minst hvordan organisasjonsstrukturen kan påvirke dette, gjorde vi en ytterligere gjennomgang av datamaterialet. I praksis tok vi rett og slett en ny runde med utsagnene som dannet de femten første kategoriene for å se enda en gang hvordan datamaterialet viste mønstre og større sammenhenger som kunne bidra til en organisering av utsagnene som ga færre og mer overordnede kategorier. Denne bearbeidelsen av datamaterialet resulterte i en ytterligere sammenslåing av grupperinger av utsagn til seks overordnede kategorier:

- 1) Teamorganisering og teamkultur
- 2) Ledelsespraksis
- 3) Utvikling og kreativitet
- 4) Kompetanse
- 5) Motivasjon
- 6) Rammebetingelser, krav og barrierer

Vi vil i kapittel fire om analyse presentere funnene nærmere med utgangspunkt i de tre forskningsspørsmålene.

3.6 Vurdering av datamaterialets kvalitet

I gjennomføringen av kvalitative studier, slik som vår intervjuundersøkelse, er det grunn til å se nærmere på hva som inngir god kvalitet på forskningen. Reliabilitet og ulike validitetsformer blir ofte benyttet som kriterier for kvalitet i denne sammenheng (Thagaard, 2019). Reliabilitet omhandler spørsmålet om i hvilken grad undersøkelsens metoder er så grundig beskrevet at andre i prinsippet kan gjenta undersøkelsen og komme fram til samme resultat basert på disse beskrivelsene. Validitet omhandler funnene i undersøkelsen og om disse belyser forskningsspørsmålene; måler vi faktisk det vi sier at vi måler (Justesen & Mik-Meyer, 2010, s. 40). Disse begrepene har sin opprinnelse i det naturvitenskapelige, positivistiske idealet om streng objektivitet som krever at undersøkelsesmetoder og variabler er presist definert og i mins mulig grad påvirket av forskerens rolle og subjektivitet eller selve forskningsdesignet (Justesen & Mik-Meyer, 2010). Teorier om forskningsmetode representerer imidlertid et delt syn på om dette er relevant når en skal vurdere kvaliteten på den kvalitative forskningen. Det stilles spørsmål om disse begrepene og forståelsen av dem kan overføres til forskningsprosjekter som tar utgangspunkt i helt andre metoder for datainnsamling og vitenskapsteoretiske perspektiver (Justesen & Mik-Meyer, 2010, s. 41). Yin (2014) hevder at begrepene reliabilitet og validitet også er relevante for å kunne vurdere gyldigheten av data i kvalitative undersøkelser (i Johannesen, Tufte og Christoffersen, 2019). Det er imidlertid grunn til å anta at en i kvalitative undersøkelser ikke må gjøre et valg, men benytte ulike begreper for vurderingen av forskningens kvalitet med utgangspunkt i hva som er mest relevant for den datainnsamlingen som er gjennomført (Johannesen, Tufte og Christoffersen, 2019).

I kvalitative studier er det, som nevnt tidligere, også en naturlig forutsetning av konteksten spiller en mer fremtredende rolle enn i kvantitative undersøkelser. Uenigheten om bruken av begrepene reliabilitet og validitet oppstår nettopp med utgangspunkt i hvilken rolle og hvor stor rolle konteksten bør spille i forskningssammenheng (Justesen & Mik-Meyer, 2010).

Med bakgrunn i dette er vår vurdering at vi vil ta utgangspunkt i begrepene reliabilitet og validitet for å kunne vurdere kvaliteten på vår undersøkelse.

Reliabilitet

Som nevnt innledningsvis i dette kapittelet omhandler reliabilitet undersøkelsens data og i forståelsen av hvilke data som brukes, hvordan de samles inn og hvordan de bearbeides. Reliabilitet omhandler disse dataenes pålitelighet (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2019).

Innenfor den kvalitative forskningen er det lite hensiktsmessig å stille de samme kravene til reliabilitet som innenfor de kvantitative studiene. Dette fordi kvalitative studier i liten grad benytter strukturerte datainnsamlingsteknikker. I en intervjuundersøkelse slik som vår, gjennomført i form av et semistrukturert intervju, er det lite hensiktsmessig å ha en svært strukturert datainnsamling. Selv om datainnsamlingen ble gjennomført med utgangspunkt i en ferdig utformet intervjuguide, er det likevel dialogen i selve intervjusituasjonen mellom oss som intervjuere og lederne som avgjør hvilke data en i etterkant har tilgjengelig. Det er vi som forskere og intervjuere som er selve instrumentet for datainnsamlingen. I tillegg ble også intervjuene i undersøkelsen gjennomført av to av oss, så er det grunn til å anta at dette ikke bidrar til en stringent struktur. Det er vel snarere grunn til å anta at dette heller innebærer at intervjuene blir dynamiske og at det gjøres både tilpasninger og omformuleringer underveis med utgangspunkt i dialogen i intervjusituasjonen.

I vår undersøkelse blir det derfor viktig å styrke påliteligheten til datainnsamlingen gjennom grundige kontekstbeskrivelser. Det vil si beskrivelse av de rammene og omgivelsene som informantene har kommet med utsagnene i. For å sikre dette har vi gitt en grundig beskrivelse av virksomhetene, avdelingene de leder, samt også noe om rammer og bransje som en innledning til kapittel fire om analyse.

Validitet

Validitet i kvantitative undersøkelser omhandler ofte et spørsmål om vi måler det vi tror vi måler. Dette betegnes også om *intern validitet* (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2019). I praksis betyr dette en vurdering av om det er en sammenheng mellom det fenomenet som undersøkes og de dataene som er samlet inn. En slik måte å måle validitet på kan vanskelig forenes med den kvalitative metoden, fordi akkurat denne sammenhengen mellom fenomen og innsamlede data vanskelig lar seg måle. Imidlertid kan en undersøke validiteten i de kvalitativt innsamlede dataene ved å gjøre en vurdering av om metoden undersøker det den har til hensikt å undersøke. Det vil si i hvilken grad forskeren med sin framgangsmåte, i vår

sammenheng intervjuundersøkelse, for å få samlet inn nødvendige data mestrer å reflektere formålet med datainnsamlingen og den livsverdenen disse dataene er samlet inn i (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2019).

Validitetsbegrepet omhandler også om resultatene av forskningen kan overføres til lignende fenomener. Dette omtales som *ekstern validitet* (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2019). I kvalitative forskningsstudier vil det imidlertid ikke være mulig å gjennomføre en generalisering slik det er muligheter for i kvantitative studier gjennom en statistisk generalisering. I kvalitative undersøkelser er det derfor mer naturlig å snakke om en overføring av kunnskap. Det vil si at en prøver å etablere beskrivelser, begreper, fortolkninger og forklaringer som er nyttige på andre områder enn det som skal studeres i den undersøkelsen dette omhandler (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2019, s. 231).

På spørsmål om vår undersøkelse undersøker det den har til hensikt å undersøke er vår vurdering at det gjør den. Utsagnene som danner grunnlag for kategoriene, har vist relevant informasjon om ledernes ledelsespraksis og deres tilrettelegging for både kreativitet og kunnskapsutvikling. Det vil selvfølgelig alltid kunne vurderes om dette kunne vært gjort på andre måter som ville kunne gitt et ytterligere forbedret resultat. Det vil si om funnene kunne vært en enda tydeligere sammenheng mellom svarene fra lederne og det vi ønsker svar på i problemstillingen. Hadde for eksempel en av gruppens medlemmer gjennomført alle intervjuene, så hadde vi sikret en mer enhetlig intervjusituasjon der datamaterialet ikke var påvirket av flere intervjupersoner. Når flere gjennomfører intervju vil det være stor sannsynlighet for at vi ikke mestrer å gjennomføre intervjuet på samme måte, noe som igjen vil påvirke de svarene vi får fra lederne. Det vi valgte å gjøre var at den av gruppens medlemmer som hadde en relasjon til både virksomhetene og de lederne vi intervjuet ikke deltok i intervjusituasjonen. Som tidligere nevnt var vår vurdering at denne relasjonen i for stor grad ville kunne påvirke lederne slik at de ikke svarte det som de egentlig tenkte fordi intervjupersonen var en de kjente og felles kollega.

3.7 Forskningsetiske betraktninger

Det finnes mange etiske retningslinjer i forbindelse med gjennomføring av forskning. Som et overordnet prinsipp kan vi si at forskning må forholde seg til både etiske prinsipper og juridiske retningslinjer (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2019, s. 83). Etiske spørsmål

aktualiseres spesielt i samfunnsforskningen. Dette fordi denne typen forskning ofte omfatter enkeltmennesker og ikke minst forholdet mellom mennesker (Johannesen, Tufte og Christoffersen, 2019). De vedtatte forskningsetiske retningslinjene for samfunnsvitenskap og humaniora (vedtatt av NESH; Den nasjonale forskningsetiske komite for samfunnsvitenskap og humaniora) angir spesielt tre typer hensyn som en må tenke igjennom i forbindelse med utførelse av forskningsprosjekt: Informantens rett til selvbestemmelse og autonomi, forskerens plikt til å respektere informantens privatliv, og forskerens ansvar for å unngå skade (Johannesen, Tufte og Christoffersen, 2019, s. 85). Derav også særlige bestemmelser når det kommer til bruk av personopplysninger i forskning. Dette fordi de kan være direkte identifiserbare og fordi de kan inneholde sensitive opplysninger som for eksempel helseopplysninger, politisk eller religiøs oppfatning, fagforeningsmedlemskap, o.l. (Johannesen, Tufte og Christoffersen, 2019, s. 88).

I vår undersøkelse var det ingen sensitive opplysninger som navn, fødselsdato eller lignende. Det var heller ikke spørsmål som omhandlet tema som kunne angi sensitive opplysninger om informantene. I utgangspunktet var det dermed ikke nødvendig å melde inn undersøkelsen til Likevel valgte vi å sende inn en søknad til Nasjonalt Senter for Forskningsdata, heretter omtalt som NSD, der vi ba dem vurdere om undersøkelsen måtte meldes inn. Vi fikk imidlertid ganske raskt en tilbakemelding om at dette ikke var nødvendig, men at vi måtte benytte deres system for lydopptak og lagring av lydopptak som var godkjent av NSD.

Selv om NSD ikke vurderte vår undersøkelse til å være meldepliktig har vi underveis i prosjektet opplevd et spesielt ansvar for å sikre at ikke noe av det vi skriver kan bidra til å identifisere informanter og virksomhetene de jobber i. Den bransjen virksomhetene er i er liten og det skal ikke mye til før det vil kunne gjenkjennes av for eksempel personer som jobber i bransjen. Det samme gjelder også lederne i utvalget. Vi benyttet derfor NSD's mal for informasjonsskriv når vi utformet informasjon om undersøkelsen til informantene (se vedlegg 2). I tillegg til at dette informasjonsskrivet ga grundig informasjon om selve undersøkelsen, ga det også tydelig informasjon om at en som informant har anledning til å trekke sin deltagelse fra prosjektet når som helst. Dette ble det også informert om muntlig i samtale med medlemmene etter at de hadde gitt sitt samtykke til deltagelse. Vi vurderer at vi gjennom dette har fått ledernes informerte samtykke til deltagelse.

Som nevnt under kapitlet om gjennomføring av intervju ble alle intervjuene gjennomført ved bruk av det digitale samarbeidsverktøyet Teams. Intervjuene ble tatt opp via nettskjema og lagret der. Opptakene vil bli slettet ved prosjektet avslutning.

Kapittel 4 Analyse

4.1 Lederes forståelse av kreativitet og kunnskapsutvikling

I dette kapitlet skal vi utforske det første forskningsspørsmålet; «*Hvordan forstår ledere kreativitet og kunnskapsutvikling?*». Utgangspunkt for analysen er ledernes forståelser av fenomenene; kreativitet og kunnskapsutvikling. For å kunne kontekstualisere virksomhetene lederne jobber i og ledernes ansvarsområder, gis det først en beskrivelse av kjennetegn ved virksomhetene og ledernes arbeidsområder. Deretter gis en kort beskrivelse av tjenestene de leverer og hvilke krav som stilles for å få oppdrag og levere gode tjenester.

Oppdragsvirksomheter: Anbudskonkurrans og krav om fleksibilitet

Begge virksomhetene arbeider for å vinne oppdrag innenfor arbeidsrettet rehabilitering og anbudskonkurransene lyses ut av NAV. Dette er relativt store virksomheter hvor arbeidet med arbeidsrettet rehabilitering er en del av porteføljen. Den ene virksomheten har i overkant av hundre ansatte, mens den andre har ca. 70 ansatte. Bortsett fra ulike eierstruktur er organisasjonsstrukturen for øvrig nokså lik i virksomhetene. Med satte rammebetingelser fra det offentlige både med tanke på lover og retningslinjer, samt tydelige kravspesifikasjoner i oppdragene de skal gjennomføre på vegne av det offentlige legger overordnede rammer for både virksomhetene, tjenesteproduksjonen og det daglige arbeidet.

Vi har intervjuet fire avdelingsledere, to i hver virksomhet, i vår undersøkelse. Alle er dermed ledere på mellomledernivå, men har varierende erfaringsbakgrunn og ikke minst erfaringslengde som avdelingsledere i de to virksomhetene. Avdelingene de leder er av ulike størrelse når det kommer til antall medarbeidere de har ansvaret for. Felles for dem alle fire er at de har både fagansvar, økonomiansvar og personalansvar. Den ene avdelingslederen har kun personalansvar for to medarbeider, mens de øvrige personalressursene er ansatt i samarbeidende virksomheter og benyttes gjennom denne virksomheten og avdelingen ut ifra en behovsvurdering av kompetansebehov avhengig av oppdrag og prosjekter. Denne avdelingslederen har derfor kun et faglig ansvar for disse innleide medarbeiderne i tillegg til et helhetlig økonomiansvar for avdelingen.

Internt er virksomhetene organisert i ulike avdelinger. Internt i disse avdelingene er medarbeiderne sammensatt i ulike team. Dette gjelder også ledernivået. I utgangspunktet er det lederne som setter sammen teamene og det er sammensetning av kompetanse i de ulike

teamene som er utgangspunktet for teamsammensetningen. Lederne benytter også kartleggingsverktøy innenfor karriereutvikling som grunnlag for sammensetningen i team. Arbeidet er organisert slik at teamene ikke bare samarbeider internt i hvert team, men også samarbeider på tvers av teamene internt i hver avdeling. For å sikre at alle teamene med sine medarbeidere har riktig kompetanse kreves det en grunnkompetanse eventuelt videreutdanning i veiledningspedagogikk, rådgivningspedagogikk eller lignende.

Alle lederne jobber i private oppdragsvirksomheter som er avhengig av eksternt finansierte prosjekter. Prosjektene erverves, som nevnt ovenfor, gjennom anbudskonkurranse og avgjøres på bakgrunn av en vurdering av tilbudene slik de foreligger på tilbudsfristens utløp. Prosjektene varierer både når det gjelder krav som stilles, omfang og tidsperioder. Dette innebærer at virksomhetene må kunne tilpasse anbudene til kravene som kundene etterspør. Virksomhetene må av den grunn være fleksible og tilpasningsdyktige slik at prosjektene innfrir de kravene kundene forventer at prosjektene skal innfri. Kravene som stilles i de ulike prosjektene varierer, og for å levere anbud stilles det derfor krav om at medarbeiderne er fleksible, løsningsorienterte og omstillingsdyktige. Lederne fremhever at de jobber kontinuerlig med fokus på kunnskapsutvikling og det å tenke nytt om oppgaveløsning og tjenesteproduksjon. Kreativitet og kunnskapsutvikling med bakgrunn i både høy generell kompetanse og spesialistkompetanse, såkalt ekspertise, hos medarbeiderne er derfor høyt prioritert av virksomhetene.

Kreativitet: Gjør ting på andre måter

I spørsmål om hva de legger i begrepet kreativitet, responderer tre av lederne at kreativitet handler om å gjøre ting på en annen måte. De sier at kreativitet handler om å tenke utenfor boksen, men også det å ha «ballkasting» av ideer og innspill. Dette viser at lederne synes å koble kreativitet opp mot kreativitet som en aktivitet, som noe en gjør.

Til forskjell fra de øvrige er en av lederne mer undrende i forståelse av hva hun legger i kreativitet. Om kreativitet sier hun:

Kreativ? Jeg er ikke rette personene til å bruke det, for jeg er ikke kreativ. Kreativ er ikke meg. Men, jeg er ganske sånn fleksibel og løsningsorientert, og raus og hiver meg fort rundt, er lite rigid, men kreativ? Nei!

Denne lederen kobler i første omgang kreativitet til forståelse av seg selv. Sett fra hennes ståsted har hun et klart skille mellom å være fleksibel og løsningsorientert og hva en kreativ praksis innebærer. Hun betegner seg selv som fleksible og løsningsorientert, men distanserer seg fra å ha kreativ praksisform. I forlengelsen av intervjuet utdypet hun dette ytterligere ved å introdusere begrepet idemyldring. Sett fra hennes ståsted er deltakelse i idemyldring et dekkende begrep for kreativ praksisform

Alle lederne er samstemte når de forteller om de hurtige og stadige omstillingene de må henge med på for å holde på nåværende oppdrag, men også for å skaffe nye oppdrag. Når det stilles spørsmål om hva som kjennetegner kreative personer, sier en leder

Jeg tenker at de viktigste egenskapene da er en villighet og dyktighet til omstilling, eller til endring, og det å kunne snu seg fort. De egenskapene tror jeg er viktigst.

Lederen trekker frem at det handler om individuelle egenskaper som er i tråd med de hurtige skiftningene, og kobler begrepene villighet og dyktighet opp mot slike egenskaper som beskriver kreative personer. Hun sier også at å kunne snu seg fort er viktig sett i sammenheng med at segmentet virksomhetene befinner seg i kan beskrives som uforutsigbar.

Vi styres av kravspesifikasjon. Men kan tenke «åh, da er vi låst til å gjøre det akkurat sånn», men da er man ikke kreativ. Hvis man heller tenker «hvordan kan vi løse kravspesifikasjonen med å bruke kreativitet»? Kravspesifikasjonen er bare ord.

Hun beskriver at kreativitet handler om å finne handlingsrommene uavhengig av kravene, og at medarbeiderne nettopp kan bruke kreativitet til å se nye muligheter. Hun opplever dermed at de har frihet til å løse oppdragene gjennom kreativitet. Samtidig synes majoriteten av lederne at kravspesifikasjonen til NAV kan oppleves som en begrensning i forhold til kreativ tenkning og frihet til å løse oppgaver på en ny og annerledes måte. De kobler dette til at den gir en nøyaktig beskrivelse av hva tilbudet skal inneholde, og derigjennom blir handlingsrommet til kreativitet og utvikling innenfor en gitt ramme.

Kreativitet og utvikling henger sammen

Lederne kobler kreativitet til begrepet utvikling. En av leder utdyper dette med å si «Hvis en ikke klarer å tørre å lukte på det, se på bildet og tenke den tanke, så stopper jo alt av kreativitet, og dermed alt av utvikling». Ifølge lederne endrer både oppgavene og selve innholdet i løsningsbeskrivelsene seg stadig, også underveis i oppdraget. Det er gjerne oppgaver som ikke kan løses ved å følge trinnvise prosedyrer eller oppskrifter, men hvor de må stadig utvikle løsninger for å kunne løse oppgaver, imøtekomme krav, nå mål etc. En av lederne utdyper dette på følgende måte:

Kreativitet henger sammen med og er helt nødvendig for utvikling, og helt nødvendig for å komme en plass. Og hvordan er det vi skal nå de ulike målene? Da er det kreative løsninger rett og slett som medarbeiderne får være med å komme med selv.

Sett fra lederens ståsted må de benytte kreativitet for å skape utvikling. Dette viser at utvikling er avhengig av kreativitet. Idemyldring og innspill er en del av den kreative prosessen, og ifølge lederne handler det om å jobbe sammen mot felles mål.

Selv om lederne sier at de er opptatt av kreativitet, uttrykker de samtidig at det ikke er fokus på kreativitet i det daglige arbeidet. En leder sier «Det er nok ikke en tanke som vi bruker i hverdagen, det at vi snakker mye om kreativitet. Men hvis man skal virkelig dyp-dykke, og sette fokus på å drive med fagutvikling, da iverksettes kreative prosesser». Dette kan antyde på at kreativitet er noe som lederne gir rom for når de skal jobbe med noe konkret, slik som fagutvikling. En annen leder uttrykker:

Hvis du hadde spurt en ansatt på mitt team hvordan de verdsetter kreativitet i hverdagen, så tror jeg du ville ha fått mange forskjellige svar. Det er nok ikke noe som vi snakker så veldig høyt om heller.

Denne lederen gir inntrykk av at de ikke har fokus på kreativitet som en praksis i det daglige arbeidet. I tillegg anvendes i liten grad kreativitet som begrep i når de utfører oppgaver, samhandler og kommuniserer med hverandre.

Motivasjon – det er det folk får energi av, rett og slett

I spørsmål om hvordan lederne forstår begrepet motivasjon, kobler de det til en indre drive for å jobbe med oppgaver samt at medarbeiderne ønsker å drive frem prosesser med å skape utvikling. I tillegg forstås motivasjon som å ha en egeninteresse i å involvere seg i idemyldring, samarbeide med andre, dele kunnskap, samt et ønske om å utvikle seg og tilegne seg ny kunnskap.

Motivasjon ja, det er at man har glede av å jobbe. Glede av å jobbe målrettet, se resultater, Glede av å jobbe sammen med andre. Glede av å lære nye ting.

Ifølge denne lederen er motivasjon viktig for at medarbeidere skal trives med å være på jobb og være et delt av et sosialt miljø. Motivasjon synes derfor å henge tett sammen med både kreativitet og kunnskapsutvikling. En annen leder utdyper motivasjon på denne måten:

Min forståelse av ordet motivasjon er energi det. Det er det folk får energi av, rett og slett. Å oppleve at man lykkes, at man får ansvar, og man får tillit. At en opplever at man får resultater. Men også motivasjon i forhold til at alle sammen får være med å påvirke tilbudet vårt, komme med innspill, oppleve at de blir lyttet til, og være med å utvikle oss sammen.

Lederne deler en oppfatning av at motivasjon henger tett sammen med kreativitet og utvikling. De involverer og gir ansvar til medarbeiderne i utvikling av nye produkter og det gis rom for utfoldelse av kreativ tenkning i denne prosessen. Samtidig kobler de motivasjon til at medarbeiderne opplever mestring.

Funnene viser at lederne er opptatt å fremme kreativitet og kunnskapsutvikling hos medarbeiderne, og de har en lederpraksis hvor de operasjonaliserer dette på ulike måter. Lederne gjennomfører også systematisk kompetansekartlegging og strategier for å sørge for at de har nødvendig kompetanse, for å kunne levere gode tjenester og vinne anbud. Videre organiseres medarbeiderne i team med bakgrunn i deres kompetanser, ferdigheter, erfaringer og spisskompetanser, som komplementerer hverandre. Sammensetningene av teamene er noe lederne organiserer selv på bakgrunn av komplementære kompetanser og i tillegg hvem de mener passer sammen blant annet også med utgangspunkt i personlige egenskaper. Dette kan indikere at medarbeiderne ikke involveres i prosessen som gjelder sammensetning av team og dermed ikke påvirker hvilke team de ønsker å inngå i. En måte å tolke dette på er at

ledelsespraksisen utfordrer autonomien, som de sier de er opptatt av når medarbeiderne ikke blir involvert i sammensetningen av team. Funnene viser samtidig at lederne er opptatt av selvgående team hvor lederne delegerer ansvar til medarbeidere for å løse oppgaver og utvikle tjenestene, og bruker begrep slik som medarbeiderne frihet, autonomi og medbestemmelse i denne sammenhengen.

Funnene viser også at lederne er opptatt av det settes av tid og rom til samarbeid i og mellom team og avdelinger. Dette for å få utnyttet medarbeidernes kompetanse og få mer mangfold i faglige perspektiver til å løse oppgaver, lære av hverandre og jobbe med utvikling. Lederne operasjonaliserer deling av komplementære kompetanser gjennom ulike team og møtearenaer. Dette kan forstås som at lederne kobler samarbeid mellom team og avdelinger som en viktig faktor for å fremme kreativitet og kunnskapsutvikling. Samtidig viser funnene at oppgavene med daglig drift synes å være en begrensende faktor med tanke på å sette av tid til å idémyldre, tenke utenfor boksen, «kaste ball» og komme med innspill.

Videre viser funnene at lederne har en lederpraksis hvor de er tett på medarbeiderne. Lederne setter av tid for å være til stede i arbeidshverdagen og i arbeidsmiljøet. De observerer hvordan medarbeiderne tenker og mener når de løser oppgaver og observerer hvordan de løser oppgavene. I tillegg deltar lederne selv i fagdiskusjoner med medarbeiderne for å fremme kreativitet og utvikling, samt sikre at medarbeiderne løser oppgaver i tråd med fastsatte mål og rammer. Funnen viser også at lederne har delegert ansvar til det de kaller for teamledere, som også skal følge opp teamene, og som rapporterer tilbake til lederne om det som kommer frem i samhandlingen og samarbeidet.

Funnene viser også at lederne er opptatt av å være synlig og tilgjengelig i arbeidsmiljøet, og gjør dette ved å ha uformelle samtaler, vise interesse og aktivt lytte til medarbeiderne. Lederne knytter dette til det å skape tillit til medarbeiderne og for å observere hvordan medarbeiderne har det på jobb. Samtidig viser funnene at lederne ikke bare setter av tid til å hjelpe medarbeidere og prioritere arbeidsoppgaver, men også delegerer oppgaver når de opplever at medarbeidere ikke mestrer arbeidsoppgavene. Lederne kobler dette opp mot å ivareta og fremme motivasjon hos medarbeiderne. Funnene viser dermed at de har en lederpraksis hvor de i all hovedsak ikke belønner medarbeidere og at virksomheten ikke har et system for belønning, annet enn å gi anerkjennelse og ros. Dette kan indikere at som leder

må en være fremoverlent, være aktiv og «på», og ikke minst se behovene til den enkelte medarbeider og hva som har avgjørende betydning for motivasjonen til den enkelte.

Samtidig kan kanskje ledernes behov for å være så tett på forstås som ledernes behov for kontroll. Noe som i utgangspunktet vil være det motsatte av det som kunnskapsmedarbeidere verdsetter fra en leder. En kunnskapsmedarbeider vil ha stor grad av autonomi og ikke minst bruke sin fagkunnskap og erfaringskompetanse til å finne det en vurderer som den beste løsningen på det problemet en står ovenfor. En leder som er for tett på og utøver sterk grad av kontroll av sine medarbeidere, slik som det beskrives fra de lederne i våre funn, kan derfor være en leder som ikke benytter en ledelsesform som legger til rette for å kunne ta ut et best mulig potensial hos en kunnskapsmedarbeider. Det hele er imidlertid avhengig av hvordan medarbeiderne opplever ledernes ledelsespraksis med å være tett på.

4.2 Ledelsespraksis som fremmer kreativitet og kunnskapsutvikling

Funnene i forrige kapittel viser at selv om lederne ikke nødvendigvis anvender begrepet kreativitet, så er de alle opptatt av kreativitet, da jobbene som medarbeiderne utfører fordrer at de må finne løsninger, være løsningsorienterte og motiverte. Med dette som bakteppe er det relevant å utforske hva lederne gjør for at arbeidstakerne skal kunne innfri kravene som stilles for å kunne levere tjenester i tråd med målsettingene og innholdet i de ulike prosjektene.

Vi skal i dette kapittelet utforske det andre forskningsspørsmålet «*Hva gjør ledere for å fremme kreativitet og kunnskapsutvikling i virksomheten*»? For å utforske spørsmålet rettes fokuset mot ledernes praksiser – hva de gjør som leder, og hvordan de har tilrettelagt for kunnskapsutvikling, slik at medarbeidere skal være kreative og utvikle seg.

Organisering i team

Begge virksomhetene har organisert medarbeiderne i team. Teamene består medarbeidere med ulik fagkompetanse, kunnskaper og erfaringer. En leder sier «Teamene er satt sammen slik at de skal bestå av veiledere som har både lang erfaring og kortere erfaring, i forhold til fagkompetanse, kunnskap og erfaring». Ifølge lederne bidrar denne sammensetningen til at teamene har komplementære kompetanser. Sett fra ledernes ståsted vil legger denne

organiseringen til rette for at medarbeiderne lærer av hverandres kompetanser, erfaringer og kunnskaper, og derigjennom føre til kunnskapsutvikling hos den enkelte og teamet som helhet. Dette kan forstås som at lederne har en klart forståelse at sammensetningen av teamene er viktig, og viser at komplementære ferdigheter er en viktig kompetanse i teamsammensetningen.

Når det gjelder teamsammensetningen, er dette noe lederne organiserer uten involvering fra medarbeiderne. På spørsmål om medarbeiderne selv kan velge hvilke team de ønsket å inngå i, sier en leder: «Nei, det legges ikke til rette for at ansatte selv kan velge team. Nei!» Dette kan antyde at lederne vurderer at de har den totale oversikten over hvilke medarbeidere de plasserer i de ulike teamene for å få komplementære team.

Innenfor hvert team har lederne organisert for kollegaveiledning i teamene. Lederne har strukturert kollegaveiledningene ved at teamene deles inn i mindre team, såkalte småteam. En leder sier «Jeg har satt sammen småteam i forhold til medarbeidernes ulike fagkompetanser. Her skal ansatte veilede hverandre i ulike saker de jobber med. De møtes hver uke». Lederne oppgir at denne organiseringen er viktig for å få belyst saker fra flere sider, og derigjennom lære av hverandres kompetanser og erfaringer.

I tillegg til kollegaveiledning innad i hvert team, har majoriteten av lederne satt sammen det de betegner som fagteam.

Jeg har satt sammen ulike fagteam, som ivaretar utviklingen i de ulike teamene. I fagteamene er det representert veiledere fra ulike avdelinger.

Lederen har organisert fagteamene ved å utpeke medarbeidere som skal fungere som teamledere. Dette foregår ved at de hovedansvarlige deltar i de ordinære teamene, de gir innspill, tilbakemelding, de forsøker å oppmuntre til involvering, samt fokus å gi hverandre hjelp. Lederne er likevel tydelig på at disse fagpersonene skal kunne styre retningen når de opplever at det er behov for det. Når for eksempel diskusjonene tar en retning som ikke er i tråd med utviklingsarbeidet jamfør mål og rammebetingelser. Fagpersonene rapporterer tilbake til lederne om det som kommer frem i teamene. Gjennom å organisere fagteam viser lederne at de har tatt initiativ til å skape handlingsrom for både kreativitet og kunnskapsutvikling. Lederne opplever fagteamene også dette som en god måte å få innsikt i

hva som foregår i teamene, samt å følge opp arbeidet med kunnskapsutvikling og kreativt arbeid med å løse åpne problem.

Lederen deler oppfatningen av at teamorganisering også er viktig for å skape en samarbeidsarena. Samarbeidet foregår innad og mellom teamene i den enkelte avdeling, og også mellom avdelingen. Hensikten med samarbeid er å få frem en bredde av ideer, tanker, «kaste ball», gi innspill til hverandre, løfte frem ideer og gjøre andre kreative aktiviteter. Dette for å løse oppgaver og utvikle produktene de leverer. Lederne setter av tid og rom til dette gjennom møtevirksomhet, både ukentlige møter, men også egne fagmøter eller fagdager.

Ansvarsdelegering og autonomi

Lederne har delegert oppgaveløsningen og hvordan medarbeiderne legger opp sin egen arbeidshverdag i det enkelte teamet. Dette kan forstås slik at lederne har organisert på en måte som gjør at medarbeiderne har stor grad av frihet, medbestemmelse og autonomi gjennom selvstyring. Teamene har ansvar for å utføre arbeidsoppgavene i tråd med kundens behov og rammebetingelsene i virksomheten. Teamene har også ansvar for å se nye muligheter og løsninger i måten de løser oppdraget på, for å utvikle nye og originale produkter. På denne måten er de konkurransedyktig, fleksibel og i stand til å omstille seg ved uforutsette endringer. Selv om teamene har fått delegert ansvar, rapporterer de tilbake til lederne i de ulike møteforaene som lederne deltar i. En leder sier «Jeg er opptatt av å utvikle gode selvgående team. Der de selv kan etterspørre ledelse når de har behov for det». Denne lederen viser til at selvstyring omfatter både individuelle løsninger, men også som et kollektivt fenomen i form av selvgående team. Hun forteller også at teamene vil si fra når de har behov for bistand fra henne. Denne strukturen lederen legger opp til, at medarbeideren skal etterspørre ledelse, kan vi ikke finne hos de øvrige lederne.

Alle lederne har faste fysiske møter med teamene. På disse møtene kommuniserer og diskuterer lederne med medarbeiderne. Tema som tas opp på disse møtene omhandler retning og struktur i oppdragsutførelsen, kvalitetssikring av at alle jobber mot felles mål, og at alle har samme oppdragsforståelse. Lederne tar også opp tema som handler om daglig drift; dagsplan, fravær, endringer i planer, ol. Formålet med møtevirksomheten er blant annet å

legge til rette for at alle skal kunne møtes, kommunisere og samarbeide med hverandre, samt gi støtte, trygghet og jobbe mot felles mål og retning.

Informasjonsdeling gjennom bruk av ulike kanaler

Lederne har også avdelingsmøter og på disse møtene foregår det hovedsakelig enveis kommunikasjon, det vil si at lederne informerer medarbeiderne om økonomi, resultater i forhold til måloppnåelse, informasjon fra ledelsen og eventuelle tilbakemeldinger fra kundene. Øvrig informasjon som lederne deler med medarbeiderne foregår ved bruk av teknologi og er en enveis kommunikasjon; intranett, interne nyhetsbrev og felles eposter. Dette er en ren informasjonskanal ut til medarbeiderne.

Lederne har videomøter, men dette ble benyttet i liten grad før Covid-19 pandemien. Pandemien bidro til at virksomhetene nå benytter digitale verktøy i langt større grad, som for eksempel Teams. Med pandemien har det utviklet seg en digital samhandlingsarena som de bruker i det daglige arbeidet. Ifølge lederne er Teams et nyttig verktøy og har gjort det mulig å opprettholde driften i perioder med påbud om hjemmekontor.

Lederne synes at det kan være krevende å påse at viktig og relevant informasjon når ut til de som bør og kan ha nytte av den. Herunder omfatter også når medarbeiderne deler tanker, ideer, meninger og kunnskaper med hverandre i mer uformelle samtaler. En leder sier: «Ikke alt av informasjonsdeling blir satt i system, fordi informasjonsdeling skjer hele tiden når man prater sammen og kommuniserer». De forteller at de ikke har systemer som kan fange opp slik informasjonsdeling, men at informasjonsdeling som skjer mer tilfeldig og kontinuerlig likevel kan være nyttig og viktig for måten de løser oppgavene på, samt kan bidra til økt kunnskapsutvikling. De opplever derfor at nettopp dette med å sikre informasjonsdeling fra uformelle samtaler og kommunikasjon er utfordrende. Med utgangspunkt i dette kan det se ut som lederne har tilrettelagt for kontinuerlig informasjonsdeling selv om utgangspunktet for at det skal kunne skje er basert på at medarbeiderne snakker sammen seg imellom og at ikke minst lederne stadig er i dialog med sine medarbeidere.

Samarbeid mellom medarbeiderne - på tvers av team

Lederne forteller at de opplever det som viktig at de legger til rette for at medarbeiderne kan samarbeide i arbeidshverdagen. Gjennom samarbeid sørger lederne for at medarbeiderne kan få hjelp når de har behov for det, i hovedsak av sine kollegaer, og at de derigjennom kan løse

oppgavene sammen og få komplementære perspektiver. Men det handler også om at kunnskapsdeling og kunnskapsutvikling fremmes gjennom samarbeid med andre, og lederne er samstemte i at de synes kunnskapsdeling og kunnskapsutvikling er viktig. En leder sier «Gjennom samarbeid kan vi bruke nyervervede kunnskap når vi evaluerer et prosjekt og skal starte på et nytt. Da tar vi frem det vi har erfart før for å kunne bruke det til noe nytt». For å få til et godt samarbeid er lederne opptatt av at det avsettes tid og rom til dette. Samtidig sier de at tidspresset i forhold til daglig drift og de ordinære arbeidsoppgavene, setter begrensninger når det gjelder å prioritere tid til kunnskapsdeling og kunnskapsutvikling.

Vi verdsetter samarbeid høyt, men da må jeg som leder legge til rette for at det er tid og rom for at samarbeid kan skje. Så jeg har etablert flere mindre team, der veiledere har ansvar for å bruke møtearenaene til å utvikle godt samarbeid.

Nettopp teaminndeling opplever lederne som viktig. Det at gruppene ikke blir for store, og på denne måten sikre at alle bli hørt og sett i de ulike møtearenaene. På denne måten legges det også opp til samarbeid mellom medarbeiderne. Samtidig delegerer majoriteten av lederne ansvaret til medarbeiderne, at de skal være aktive og deltagende i disse møtene, for å få til en god kultur for samarbeid. Selv om medarbeiderne får et delegert ansvar for samarbeidet innad i teamene, sier majoriteten av lederne at det nyttig å koble sammen ressurser som de tenker kan utfylle hverandre i teamene.

En leder gir derimot uttrykk for at hun ikke har direkte innsikt i om teamsamarbeidet fungerer godt, og hun sier «så hvordan samarbeidet er internt i disse teamene, det vet jeg faktisk ikke noe mer om, enn at jeg har ikke hørt at det ikke er noe godt samarbeid». Dette kan implisere at denne lederen tenker, at så lenge ingen varsler i fra om noen utfordringer, så fungerer alt bra i teamene.

Hvis man har fått en oppgave om noe, og en står fast, så kan jeg sette på en kollega som jeg vet samarbeider godt sammen, men som har forskjellig ståsted. Det kan hjelpe de til at de får til noen diskusjoner eller noe som gjør at de kommer videre. Og jeg kan kanskje være med litt inn i det selv også.

Alle lederne opplever at det å sette sammen spesifikke medarbeidere som fungerer godt sammen, og som utfyller hverandre, bidrar til å skape faglig utvikling og gode diskusjoner for

å løse oppgaver. De opplever også at medarbeidere kan bli ensporet i måten de tenker på, og at det derfor ikke blir ønsket fremgang og utvikling i arbeidet. Da tar de en vurdering på hvem som kan være best egnet til å ta over oppgaven. En leder forteller «Av og til må jeg tenke om det kan være andre som kan være aktuell til å ta over oppgaven, og som kommer inn med et nytt blikk for å ta det videre».

Tett oppfølging av medarbeidere

I tillegg deltar lederne av og til selv aktivt i diskusjonene i disse teamene når de opplever deres kunnskaper er relevant med tanke på å kunne finne gode løsninger på enkelte oppgaveområder. Dette impliserer at lederne følger opp og er tett på teamene. Dette samsvarer med det majoriteten av lederne sier at de er opptatt av å være tett på medarbeidere i arbeidshverdagen. En leder uttrykker «Jeg er tett på. Ikke fordi jeg nødvendigvis trenger å blande meg, men for å kunne bistå hvis det på en måte skulle være nødvendig i forhold til retning da». Formålet med å være tett på er å løse oppgaver og fremme utvikling, og dermed også å sikre at medarbeiderne jobber i tråd med mål og rammer.

For lederne er det viktig å være tett på medarbeiderne i arbeidshverdagen. De setter av tid til å være fysisk til stede og observerer medarbeiderne i arbeidsmiljøet. Ifølge lederne handler det både om å følge opp den enkelte medarbeider, men også bistå medarbeiderne i arbeidsoppgaver om de trenger hjelp eller støtte. Samtidig handler det om å legge merke til hvordan medarbeiderne samarbeider og samhandler. Ved å være tett på medarbeiderne oppfatter lederne at de er lettere å få informasjon om hvordan de har det i arbeidshverdagen, samt få innblikk i hvilke temaer de er opptatt av. I tillegg er formålet å danne seg et inntrykk av hvordan de generelt har det når de er på jobb.

Jeg er opptatt av det jeg kaller for hverdagsledelse, altså å være til stede i miljøet og få med meg fagdiskusjonene.

På spørsmål om hvordan lederne legger til rette for kreativitet og kunnskapsutvikling påpeker en av lederne betydningen av hverdagsledelse. Denne lederen utdyper at hverdagsledelse handler om å være til stede i miljøet med medarbeiderne. Dette for å fange opp hva de mener og tenker i forhold til det faglige arbeidet. Samtidig for å få et overblikk over hvordan de arbeider med oppgaver og om de har behov for hjelp til oppgaveløsning.

En annen leder bruker begrepet nærledelse og påpeker at nærledelse handler om å legge merke til hvordan ansatte har det på jobb». Denne lederen introduserer begrepet nærledelse når hun beskriver hvordan hun følger opp medarbeidere i det daglige. Hun utdyper at hun utøver nærledelse ved å observere medarbeidere i arbeidshverdagen for å forstå om de trives på jobb. Med nærledelse, slik hun forklarer det, omfatter det altså mer enn kun det faglige aspektet hos medarbeidere, men da også personlige opplevelser.

Å være tilgjengelig for medarbeiderne

I tillegg til å være tett på i arbeidshverdagen, sier alle lederne at det er viktig at de er tilgjengelig for medarbeiderne. Dette handler om å være til stede i arbeidsmiljøet, slik at medarbeiderne vet når og hvor de finner sin leder, samt at de er synlige for medarbeiderne. Det handler også om å respondere på spørsmål fra medarbeiderne og være til stede når de trenger lederne. Ifølge lederne bidrar det å være tilgjengelig til at prosesser ikke stopper opp. En leder sier

Jeg er ganske tett på og jeg er stort sett veldig tilgjengelig. Av og til for mye, kan jeg høre at andre ledere sier. Men jeg tenker at hvis det er viktig for dem, så er jeg der.

Sett fra hennes ståsted praktiseres det ulikt i virksomheten hvor mye lederne er tett på medarbeiderne. Hun derimot er opptatt av å være tett på, og regulerer dette ut ifra hva de tilbakemeldingene hun får fra medarbeiderne om ønsket oppfølging. Dette kan antyde at hun har dialog med medarbeiderne, lytter aktivt til dem og setter av tid til å være til stede i miljøet som en respons på ønsket behov.

Lederne deler også en oppfatning at å lytte til medarbeiderne er viktig. Ifølge lederne er dette viktig for at medarbeiderne skal kjenne seg føler seg hørt og sett og anerkjent. Samtidig sier de at gjennom å lytte, så blir de bedre kjent med medarbeiderne. Som et ledd i å bli bedre kjent med medarbeiderne har lederne uformelle samtaler med dem. I disse samtalene får de et bilde av hvordan medarbeiderne trives på jobb og hva de er opptatt. Lederne setter av tid til å delta i kaffepauser, spise lunsj, og rett og slett det å være i miljøet. En av lederne utdyper det på denne måten «Jeg har tro på dette med å spise lunsj sammen med ansatte. Bare å være nysgjerrig på dem, spørre og lytte til hvordan de har det. Det å være synlig, til stede og by på meg selv». En annen leder sier:

For å skape tillitt mellom meg og mine ansatte, så tror jeg det handler mye om at jeg er rett fram og ærlig med dem. Jeg tror de vil si at de vet hvor de har meg, og det skaper tillit.

Det å skape tillit til medarbeiderne er noe alle lederne sier de synes er en sentral faktor for å få til et godt samarbeid mellom ledere og medarbeidere. Samtidig sier de at gjennom tillitt, så kan de få til gode løsninger og jobbe mot felles mål. På spørsmål om hvordan de skaper tillit, trekker de frem at det handler om å dele informasjon med ansatte, heller for mye enn for lite. Men det handler også om å være tydelig i det de sier og gjør. Lederne sier de skaper tillit ved å stille spørsmål, vise at de er interessert i medarbeiderne og aktivt lytte til dem.

Anerkjennelse er noe jeg som leder er opptatt av uansett av hva en ansatt gjør da. Å Være klar på at de er de som er fagpersonene, de kan mye mer enn meg på enkeltområde. Jeg sier ofte til dem at jeg trenger deg til dette, du vet mye bedre enn meg, og det er du som er fagpersonen her.

En leder trekker frem at hun er tydelig på at hun involverer medarbeiderne, spesielt der hun opplever at de kan mer enn henne, eller har en annen type kompetanse som er nødvendig for å få løst oppgavene. Hun sier at hun viser at hun anerkjenner sine medarbeidere ved å uttrykke det eksplisitt til dem.

At lederne synliggjør for sine medarbeidere at de anerkjenner dem som fagpersoner, er noe alle lederne synes er viktig. Det handler om å tydeliggjøre at de verdsetter deres faglige kompetanser, samt medarbeidernes forslag, ideer og innspill. Men også at de tar tak i disse tilbakemeldingene og vurderer om de skal jobbe videre med dem. Samtidig sier alle lederne at det ofte ikke er rom og tid til å følge opp innspill, ideer og tanker medarbeiderne kommer med. En leder sier «For oss ledere handler det jo om å ha tid, og nærvær, fokus der og da på å høre, og det å og følge det opp. Ikke bare høre på det, men faktisk tak i det og jobbe med det. Men tid blir en utfordring». Lederne opplever dermed at de ikke har nok tid til å prioritere høre ut ideer og innspillene, noe som også antyder at det blir liten tid til å jobbe konkret med disse.

Hjelp til å sortere og systematisere

I forhold til tidsfaktoren, som har innvirkning hvordan lederne klarer å prioritere innspill og ideer, beskriver lederne at medarbeiderne også har utfordringer i forhold til prioritering.

Så er det å hjelpe folk å prioritere, hjelpe å lage tidsplaner slik at de får hodet over vann igjen. Å hjelpe de med å sortere tankene da. Det har jeg gjort mange ganger egentlig.

De sier at dette handler om hvordan medarbeiderne planlegger hvilke og når oppgaver skal løses, samt hvordan de legger opp strukturen på arbeidshverdagen generelt. Da legger de til rette slik at de bruker tid på å sortere og rydde sammen med dem. En leder sier «Å legge til rette for at de kan være kreative, handler også om å være med og hjelpe dem å rydde litt». Denne lederen gir dermed uttrykk for at kreativitet kan fremmes gjennom å få oversikt over arbeidsoppgaver og arbeidshverdagen sin, og at hun som leder må bistå i denne prosessen.

Spisskompetanse - ekspertise

Alle lederne sier at de har medarbeidere med det de omtaler som spisskompetanse eller ekspertise. Dette utdypes som en spesifikk kompetanse som kun en eller to medarbeidere har i virksomheten. De mener at det at noen har spisskompetanse er en viktig faktor for å fremme økt kunnskap hos medarbeiderne, og derfor kunne levere gode løsninger samt være konkurransedyktig. Derfor er de alle opptatt av å ha medarbeidere med ekspertisekompetanse, og at denne kompetansen deles med de andre.

Så klart vi legger til rette for at de skal få bruke spisskompetansen sin, i alle fall til et visst nivå da. De andre kan også få ta del i denne spisskompetansen, og det gjør de ved at de selv snakker med den som har spisskompetansen.

En leder sier at hun forsøker å tilrettelegge slik at de med spisskompetanse i størst mulig grad får brukt kompetansen i arbeidshverdagen. Samtidig må de ta del i de ordinære arbeidsoppgaver grunnet ressursbruk. Hun sier at deling av spisskompetansen foregår ved at den etterspørres direkte av de som ønsker å lære mer om det aktuelle fagområdet. Det vil si at deling av spisskompetanse praktiseres ved at medarbeiderne styrer etterspørsel av behov på eget initiativ.

De øvrige lederne mener at deling av spisskompetanse må foregå systematisk, og de påser at spisskompetansen blir delt til alle medarbeiderne. Det kan være behov for spisskompetanse i flere team, og lederne legger til rette slik at de med denne kompetansen inngår i flere team, eller at det avtales når de skal delta i de ulike teamene. På denne måten sikres det at spisskompetansen blir nyttiggjort og er tilgjengelig for alle.

Videre er lederne samstemte når det gjelder å utarbeide kompetanseplaner og kompetansestrategier på et generelt plan, men også individuelt for den enkelte medarbeider.

Systematisk kompetanseutvikling er også viktig. Hvis vi ser at her er det kompetanser vi ikke har, eller noe vi trenger å styrke teamet på, så er det bare å bruke kompetanseplaner da. Hva må vi ha for å få bedre resultater? Bedre måloppnåelse i forhold til de målene vi blir målt på? Hva har vi tro på? Hva er det vi trenger å styrke oss på? Det lager vi en kompetanseplan på ved starten av året. Da har vi en kompetansestrategi og kompetanseplaner til de ansatte ut ifra det. Og det vil også være individuelle kompetanseplaner.

Lederne har en praksis hvor de gjennomfører en strategisk kompetansekartlegging for å se om de har den kompetansen de trenger i virksomheten, eller om de må innhente ny kompetanse. Samtidig legger de strategier for utvikling av ønsket kompetanse. Det vil si strategier for om de skal styrke teamet eller den enkelte medarbeider med interne/eksterne kurs eller utdanning, eller om de må innhente kompetanse eksternt. Lederne gir uttrykk for at formålet med strategiplaner og kompetanseplaner er å sikre at de klarer å nå ønskede resultater og forventninger om måloppnåelse. Hovedformålet med systematisk kompetanseheving er å levere gode oppdrag, være konkurransedyktig og vinne nye anbud.

Motivasjon

Lederne mener at motivasjonsfaktoren er helt essensiell sett opp mot arbeidet med kunnskapsutvikling og kreativitet. En leder sier:

Jeg har alltid hatt en tanke om at ansatte skal ha mulighet for å holde på med det lille ekstra, disse tilleggsoppgavene, eller krydderoppgaver som jeg kaller dem. Ja, dette opplever jeg er en god motivasjonsfaktor.

Denne lederen introduserer begrepet krydderoppgaver på spørsmål om motivasjon. Hun utdyper at krydderoppgaver handler om å gi medarbeiderne mulighet til å jobbe med konkrete oppgaver som de har en særlig interesse for, men da oppgaver som da også er relevant med tanke på oppdragsforståelsen og leveransen. Dette kan være trening, arbeid med systemer og utvikling av timeplaner. Som leder benyttes da muligheten til å legge til rette for at de medarbeiderne som viser denne typen interesse også får ansvar for denne formen for arbeidsoppgaver.

En annen leder sier at hun er opptatt av å ivareta medarbeiderne motivasjon, og hun tenker at hun fremmer dette ved å snakke med dem. Hun forteller «Jeg bidrar til å vedlikeholde ansattes motivasjon gjennom måten vi snakker med hverandre på, hva vi snakker med hverandre om, og hyppigheten av når vi snakker sammen». Disse samtalene gir denne lederen en indikasjon på hvor motiverte den enkelte medarbeider oppleves å være. Dersom hun opplever at motivasjonen har falt eller er manglende, tar hun inn til en samtale og kartlegger hva det handler om. Dersom det er oppgaver som tar energi, delegerer hun disse til andre, så langt det lar seg gjøre.

Lederne er samstemte i at de må bli kjent med medarbeiderne for å vite hva som motiverer dem. Kjenne til hvilke oppgaver som trigger dem og som de brenner for. Det handler om å sette dem til oppgaver som de med sin bakgrunn passer til å utføre. Lederne tenker at hvis de gir medarbeiderne oppgaver som oppleves for vanskelige eller utfordrende, kan det gå ut over motivasjonen.

På spørsmål om de har en praksis for belønning, sier lederne at de ikke har noen system for belønning. En leder sier «Mine ansatte er ikke opptatt av belønning. Jeg har ikke hørt noe om det i alle fall». Dette kan bety at hun ikke har fått spørsmål eller tilbakemeldinger fra medarbeiderne om muligheter for belønning, eller at hun ikke har snakket med dem om det. En annen leder tenker at det er tilfeldig om noen får belønning, og sier «Det er de som stikker seg litt frem kanskje, og som søker det selv». Lederne sier at belønning kan likevel komme til syne ved at de gir skryt når medarbeidere har staket ut en ny kurs, eller utarbeidet noe nytt som har ført til bedre resultat for virksomheten.

Funnene viser at alle lederne er opptatt av kreativitet, men de bruker ikke kreativitet som begrep. I stedet viser de til ulike kjennetegn hos medarbeidere som forklarer kreativitet; å

tenke utenfor boksen, være omstillingsdyktig og endringsvillig, å skape noe nytt, komme med ideer og «ballkasting». Dette kan forstås som at lederne betrakter kreativitet som en aktivitet, noe som operasjonaliseres, det vil si at kreativitet er noe man gjør og ikke noe medarbeiderne nødvendigvis er. Virksomhetene jobber i et marked som har stadige endringer og omstillinger og hvor de er avhengig av å vinne anbud for å være levedyktig. Dette kan indikere at lederne er avhengige av å ha medarbeidere som er robuste, fleksible, klarer å snu seg fort og tåler stor grad av uforutsigbarhet. Videre så indikerer funnene at lederne ikke har fokus på kreativitet i det daglige arbeidet, det vil si at de ikke har organisert arbeidsoppgavene ut ifra kreativitet. Likevel synes funnene å vise at de er opptatt av aktiviteter som kan sees i lys av kreativitet. Lederne gir medarbeiderne frihet til å finne nye muligheter og til å løse oppdragene gjennom kreativitet. Det handler om å finne handlingsrommene uavhengig av kravene og rammene. Vi kan tolke dette som at lederne ikke har et bevisst forhold til kreativitet, men legger til rette for oppgaveløsning hvor medarbeiderne anvender kreative løsninger. Samtidig kan funnene antyde at kreativitet som begrep er noe lederne har fokus på når de jobber helt spesifikt med kreative oppgaver. Eksempelvis når de skal idémyldre om løsningsbeskrivelser til nye anbud.

Funnene viser også at lederne er opptatt av kunnskapsutvikling, og de ser utvikling i sammenheng med kreativitet. De viser til at utvikling er avhengig av kreativitet, og utvikling skjer gjennom idémyldring, at en gir hverandre innspill og at man jobber mot felles mål. Dette kan forstås som at lederne klargjør målene sammen med medarbeiderne, men det er opp til medarbeiderne hvordan de løser og utvikler tjenestene. Samtidig viser funnene at det handlingsrommet medarbeiderne kan jobbe med kunnskapsutvikling og kreativitet, styres ut ifra rammene og kravene. Lederne gir uttrykk for at spesielt rammene fra NAV med kravspesifikasjonen gir begrensninger med tanke på det kreativitet og utviklingsarbeid. Dette kan indikere at så lenge medarbeideren påser å jobbe innenfor rammene og kravene, gis de frihet og spillerom til å løse oppgavene. Funnene våre viser at lederne er opptatt av motivasjon. Funnene viser også at lederne kobler motivasjon opp mot medarbeidernes egeninteresse for å jobbe med oppgaver, og forklarer motivasjon opp mot oppgaver som medarbeiderne brenner og trigges av å jobbe med. Men også for at medarbeiderne skal trives på jobb. I tillegg viser funnene at motivasjon er viktig for å drive frem prosesser, nettopp for å skape utvikling. Dette kan forstås som at motivasjonsfaktoren er essensielt for at medarbeiderne har en egeninteresse for å jobbe med å løse oppgaver og jobbe med utviklingsprosesser. På denne måten kan funnene indikere at motivasjon henger tett sammen med både kreativitet og kunnskapsutvikling.

4.3 Organisasjonsstrukturens betydning for kreativitet og kunnskapsutvikling

I dette kapittelet skal vi se på det tredje forskningsspørsmålet «*Hvilken betydning tillegger lederne organisasjonsstrukturen for kreativitet og kunnskapsutvikling i virksomheten*»? Dette skal vi gjøre ved å se på hvilken betydning lederne tillegger måten virksomheten er organisert på, og hvordan de opplever at dette påvirker kreativitet og kunnskapsutvikling. I tillegg skal vi se om lederne opplever begrensende eller fremmende faktorer gjennom rammevilkårene som er gitt både internt og eksternt gjennom føring, retningslinjer og kravspesifikasjoner fra NAV.

Teamsammensetning som organisasjonsstruktur

Ifølge lederne står de fritt til hvordan de setter sammen team. Lederen knytter dette til at de har en organisasjonsstruktur der de blir gitt dette handlingsrommet. Som tidligere nevnt organiseres teamene i all hovedsak ut ifra fagkompetanser, kunnskaper og erfaringer hos medarbeiderne. Lederne organiserer også teamene basert på et helhetlig kompetansebehov i virksomheten, som igjen er et resultat av kompetansekartleggingen og det systematiske strategiarbeidet med kompetanseheving. Ifølge lederne er medarbeidernes kompetanser, erfaringer og kunnskaper viktig med tanke på at de skal jobbe med ulike oppgaver og samtidig drive med utviklingsarbeid.

Når jeg setter sammen team så er det viktigste at det er flest mulig fasetter samlet i et team. At de ikke blir for like.

Lederne er opptatt av komplementære kompetanser og ferdigheter når de setter sammen teamene. De vurderer at komplementære kompetanser i team gir et større mulighetsrom for kunnskapsutvikling samt arbeidet med å løse oppgaver. I tillegg mener også lederne at dette i størst mulig grad sikrer at virksomheten har den kompetansen de trenger for å levere i henhold til oppdragene.

Veiledere må være robuste for å tåle arbeidshverdagen.

Medarbeidernes personlige egenskaper er en viktig faktor når lederne setter sammen teamene. En leder sier «Dette er en bransje som har vært veldig mye i omstilling og som har vært nødt til å ha veiledere som kan leve med omstilling og være komfortabel med det, og hjelpe

prosessene framover». Som tidligere nevnt mener lederne at dette handler det om personlige egenskaper, slik som å være endringsvillig, omstillingsdyktig og utviklingsorientert, og disse egenskapene er viktig for å tåle de stadige endringene i rammebetingelser og kravene fra NAV og markedet for øvrig.

Selvgående team

Sett fra ledernes ståsted organiserer de teamene slik at de blir gitt stor grad av selvstyring i forhold til disponering av arbeidsoppgaver og arbeidstid. Lederne sier at teamene står fritt til å styre hvordan dette skal utøves, men de må forholde seg til at de at oppdraget blir levert i tide, samt at det foregår innenfor kravene og rammene i oppdragsbeskrivelsen. En leder utdyper dette og sier «i det daglige har de full mulighet til å utforme sin arbeidshverdag, i forhold til at de selv bestemmer sin kalender. Men det må være innenfor det som er etterspurt og forsvarlig». Lederne sier at gjennom tilrettelegging av selvgående team, har medarbeiderne stor grad av medbestemmelse og handlingsrom i arbeidshverdagen. Dette kan tyde på at måten lederne organiserer for selvstyring ivaretar medarbeidernes autonomi og frihet til å løse arbeidsoppgaver og arbeidshverdagen.

Jeg tror mange av oss er vant til å legge opp arbeidshverdagen sin selv og er trygg på seg selv som fagperson. Og det tror jeg oppleves som veldig positivt og motiverende i seg selv, det å ha den tilliten og selvstendigheten.

Lederne gir uttrykk for at strukturen med selvgående team fremmer motivasjon og opplevelse av mestring hos medarbeiderne. De sier at dette handler om at de har tillit til at medarbeiderne mestrer å styre arbeidshverdagen sin på en god måte, og det fører også til at medarbeiderne opplever at lederne har tillit til dem. Det handler også at de delegerer ansvar til dem nettopp gjennom selvstyring.

Men det er ikke alle det passer for å utforme sin egen arbeidshverdag, og det hender at folk tar valg og ikke har kontroll. Der vi som ledere ser at det her går faktisk ikke, det passer ikke for deg å jobbe så selvstendig.

Sett fra lederne ståsted passer det ikke for alle medarbeiderne å ha en struktur hvor de har stor grad av selvstyring, det vil si å legge opp og prioritere arbeidsdagen sin selv. Det handler om at enkelte medarbeidere mister oversikt over arbeidsoppgaver og blir hengende etter med

tanke på tidsfrister. Ifølge lederne kan også friheten og ansvaret de gir medarbeiderne til å arbeide med åpne problem og utviklingsoppgaver skape utfordringer. Det handler om at det får konsekvenser dersom medarbeiderne prioriterer oppgavene de trives mest med, og dermed ikke følger opp andre nødvendige arbeidsoppgaver. En leder sier «Veiledere har så stor frihet til å utforme sin arbeidshverdag, at det ofte blir en utfordring. Fordi en må være så selvgående at de klarer å få unna arbeidet. At de klarer å jobbe systematisk med ting». Denne ledere utdyper at medarbeiderne skal håndtere og jobbe med daglige driftsoppgaver samtidig som de er gitt stort handlingsrom til å jobbe med kreative oppgaver og kunnskapsutvikling. Dette er krevende sier denne lederen.

Ifølge lederne er samarbeid viktig i et ledd for å fremme kunnskapsutvikling og kreativitet. En leder sier «Gjennom samarbeid sikrer vi at saker blir belyst, og så vil det gjøre at vi løser oppdraget på en kvalitativ bedre måte». Det kan blant annet være samarbeid knyttet til kollegaveiledning. Lederne trekker frem at samarbeidsstrukturen bidrar til at de får flere innspill og belyst oppgavene fra flere sider. I tillegg vil medarbeiderne ha noen å støtte seg til, da de ellers jobber veldig selvstendig og alene med oppgavene. Dette vil også føre til at det blir mindre sårbart og ikke får store konsekvenser for leveransen av oppdraget. Samtidig sier lederne at det trolig ikke er slik at alle medarbeiderne opplever det å samarbeide som fruktbart alltid. En forteller «Jeg tror nok at det er enkeltpersoner som opplever at de kanskje ikke er i så stor grad med på å påvirke». Det kan antyde at medarbeiderne har ulike oppfatninger om samarbeid har en positiv innvirkning på arbeid med kreative prosesser og kunnskapsutvikling.

Kreativitet og involvering

Lederne sier det har stor betydning for virksomhetene at de har medarbeidere som er kreative. De forklarer at dette blant annet er viktig for at virksomhetene er konkurransedyktige; at de er i forkant når det gjelder løsninger samt henger med i en bransje som preges av kontinuerlige omstillinger. Samtidig opplever majoriteten av lederne at medarbeiderne involveres når virksomheten skal jobbe med å planlegge og utvikle nye tilbud.

Det har stor betydning for virksomheten at de ansatte er kreative. Virksomheten med styret og leder vil ikke være i stand til på egen hånd å stake ut en fornuftig kurs hvis en ikke slipper til de som faktisk utfører jobben. I denne typen bransje, nå mer enn noen gang, er det nettopp

den omstillingsdyktigheten, det vil si evnen til å snu seg for når en må, altså det er disse som overlever. Det er det som er etterspurt av hele arbeidslivet.

Sett fra lederens ståsted er det viktig å involvere medarbeiderne i utviklingsarbeid. De forklarer dette med at det er medarbeiderne som er ute i felten. Det er de som oppdager, erfarer og ser hva som rører seg i markedet, og derfor har oversikt over hvilken retning virksomheten bør styre kursen mot. Videre sier lederne at virksomheten har alt å vinne på å involvere og lytte til medarbeiderne, og dette er viktig nettopp for at virksomheten skal kunne være konkurransedyktig og vinne nye anbud. Ifølge lederne handler involveringen av medarbeiderne om at lederne setter av tid til idemyldring, «ballkasting» og lignende kreative oppgaver for å jobbe frem en god løsningsbeskrivelse. Dette kan antyde at arbeidet med kreativitet og utvikling kan sees opp mot helt konkrete prosjekt og i den sammenheng settes det da av spesifikk tid og rom til dette formålet.

Kunnskapsutvikling

Lederne sier at de er opptatt av kunnskapsutvikling, og ifølge lederne er kunnskapsutvikling helt nødvendig for utvikling av nye tjenester. Dette handler om at kunnskapsutvikling er viktig for å være med på omstillingsprosesser og endringer i markedet. Ifølge lederne er kunnskapsutvikling en kontinuerlig prosess og det handler om at medarbeiderne lærer å dele egen kunnskap med andre gjennom samarbeid og samhandling. Sett fra lederens ståsted skjer ikke bare kunnskapsutvikling når medarbeiderne jobber med prosjekter, men også når de arbeider med oppgaveløsningen gjennom det daglige arbeidet. I tillegg gir også lederne uttrykk for at teamsammensetningen er viktig for kunnskapsutvikling, da de har organisert teamene slik at medarbeiderne skal lære av hverandre gjennom deling av kompetanse, herunder også spisskompetanse.

Så er det sånn at den enkelte som har tilegnet seg ny kunnskap gjennom kurs eller utdanning, ikke bare blir sittende hos den enkelte som har tilegnet seg ny kunnskap, men tenke hvordan dette kan brukes i arbeidet vårt framover. Og andre, som ikke har tatt det kurset eller ikke har tatt den videreutdanningen, kan dra nytte av den kunnskapen. Det er kjempeviktig, men det er vanskelig i hverdagen.

Alle lederne har fokus på at medarbeiderne innehar kunnskap som er nyttig å få delt med de øvrige medarbeiderne, noe de omtaler som taus kunnskap. Ifølge lederne er ikke

medarbeiderne ikke alltid selv bevisst at de har kunnskap, erfaringer og kompetanse som andre medarbeidere ikke har. Lederne sier at det handler om å få tak i samt delt denne kunnskapen, slik at andre kan andre også kan dra nytte av den. Samtidig sier majoriteten av lederne at de ikke har noen konkrete systemer på hvordan en skal kunne få tak i taus kunnskap samt få delt denne videre i virksomheten. Dette kan forstås som at lederne er opptatt av å få omgjort taus kunnskap til eksplisitt kunnskap, slik at alle medarbeidere får økt kunnskap, og derigjennom styrker det handlingsrommet for å jobbe med kreativitet og utviklingsarbeid.

Indre og ytre rammebetingelser og krav

Ifølge lederne styres de av interne rammebetingelser i virksomheten, og dette gir noen begrensninger med tanke på handlingsrommet for kreativitet og utvikling. Det handler om ressursbruk, strategier, måloppnåelser etc. En leder sier «Det å alltid være «short» på ressurser spiser opp det potensielle handlingsrommet for kreativitet». Videre så beskriver alle lederne at kravspesifikasjonen og føringer fra NAV også påvirker de interne rammebetingelsene.

Rammene påvirker den daglige jobben i form av at vi har en kravspesifikasjon fra NAV som vi skal forholde oss til. Den beskriver nøyaktig hva vårt tilbud skal inneholde.

Majoriteten av lederne sier at føringer fra NAV oppleves som en barriere sett opp mot handlingsrommet de har til å utvikle nye produkter, arbeide kreativt samt hvordan de løser oppdraget. En leder sier:

Det blir litt sånn, vi kan ikke gjøre det, vi kan ikke gå for mye ut av boksen. For hva vil da NAV si? Leverer vi i tråd med kravspesifikasjonen? Vil de like det nye vi utvikler? Da blir det her barrierer denne usikkerheten knyttet til. Vi har levert en løsningsbeskrivelse, vi har sagt at vi gjør det i henhold til kravspesifikasjonen. Det er en balansegang mellom å bevege seg innenfor og bevege seg utenfor, og gi handlingsrom og kvele handlingsrommet da.

Sett fra ledernes ståsted er det utfordrende å arbeide med kreativitet og utviklingsoppgaver når det samtidig skal imøtekomme kravspesifikasjonene i oppdragene. Dette handler om at kravspesifikasjonene gir klare og nøyaktige beskrivelser hvordan de skal løse oppdraget og derigjennom er det lite rom for fleksibilitet. Lederen uttrykker at nettopp dette gir

utfordringer da arbeid med kreativitet og utvikling ofte krever et stort handlingsrom. Ifølge lederne oppleves dermed kravspesifikasjonen å begrense handlingsrommet for kreativitet og utvikling betydelig.

I tillegg forteller de at føringene fra NAV påvirker handlingsrommet for hvilken kompetanse de må ha eller innhente for å jobbe med anbudene.

Dette med karriereveiledning er også føringer fra NAV da. For i kravspesifikasjonen er det også krav i forhold til formell kompetanse til våre ansatte, og det er krav om erfaring de bør ha for å kunne jobbe i tiltaket.

Dette antyder at føringer fra NAV gir retningslinjer, både i forhold til innhold i leveransen, samt krav til kompetanse og erfaring hos medarbeiderne. En leder gir uttrykk for at de ikke alltid kan levere i tråd med NAV sine krav om kompetanse og erfaring, og hun sier:

Det som gjør det litt utfordrende for oss er å rekruttere og gjøre en god ansettelsesprosess, når får vi beskjed fra NAV i en epost mandag 1. oktober om at de ønsker å ta inn 15 ekstra plasser fra 1. november. 15 ekstra deltakere fra den dagen. Om vi kan ta det, ikke sant! Da må jo vi rekruttere folk som kan starte fort. Og dette skjer ikke så rent sjelden heller. Ansettelsene blir styrt litt av slike akutte behov da.

Denne lederen sier at nettopp dette oppleves som vanskelig og frustrerende, da de ønsker å imøtekomme kravene fra NAV og være en foretrukket samarbeidspartner for NAV. Dette kan antyde at hastige endringer i leveransen fører til at lederne av og til må organisere team på bakgrunn av hvem som er ledig på markedet og kan steppe inn på kort varsel, fremfor å rekruttere på bakgrunn av kompetanse og erfaringer. På denne måten synes det å være vanskelig å imøtekomme alle kravene i kravspesifikasjonen.

Belønning, mål og strategi

Som nevnt tidligere har ikke virksomhetene ifølge lederne systemer for belønning. De sier at det heller ikke er fokus på belønningssystemer. Samtidig sier de at belønning er viktig, da belønning kan bidra til motivasjon for oppgavene og derigjennom økt engasjement for å jobbe med utvikling og kreativitet. En leder utdyper på følgende måte:

Det har vært litt for toppstyrt, hvor man ikke har vært god nok til å involvere avdelingsledere og de som de er ledere for igjen med tanke på belønningssystemer. Det er min erfaring i hvert fall. Det har det ikke vært noe særlig fokus på i det hele tatt egentlig.

Dette kan tyde på at lederne har et ønske at virksomheten har et system for belønning og at det handler om å ivareta medarbeidernes motivasjon samt vise anerkjennelse. Lederne synes også å vurdere at belønning som fenomen er et anliggende som styres av toppledelsen. En annen leder knytter kompetanseheving til belønning, og sier: «Vi er rausere med å gi kompetanseheving». Ifølge denne lederen er kompetanseheving av medarbeidere å være en måte å belønne dem på. Lederne er alle enige i at de gir tilbakemeldinger til medarbeiderne når de har løst spesifikke oppgaver og jobbet med utviklingsarbeid som har ført til blant annet å vinne nye tilbud. Lederne utdyper at dette handler om å gi skryt til medarbeiderne, noe lederne gjør gjennom direkte tale til de det gjelder. I tillegg lager de ofte nyhetssaker om slike hendelser som de deler på intranett eller gjennom felles eposter slik at alle i virksomheten blir kjent med arbeidet som er utført. Videre sier lederne at de tar det opp som eget tema på avdelingsmøter og teammøtene i påhør av alle medarbeiderne.

Videre sier alle lederne at de er opptatt av at virksomheten skal ha klare mål og tydelige strategier, med andre ord rammer for styring og ledelse. Lederne sier dette handler om å kjenne til det konkrete handlingsrommet for hvordan de skal utøve ledelse, samt rammestrukturen de må forholde seg til. I tillegg har det betydning for retningen de skal jobbe mot, måloppnåelse og resultater. Ifølge lederne har ikke virksomheten en klar strategi eller tydelige mål.

Har vi hatt et tydelig mål og en tydelig strategi som vi kunne jobbet etter og ut ifra det som i alle fall var mitt mål, så hadde det ikke bare vært åpning for, men også helt nødvendig, at kollegaene kunne ha vært med å bruke ideer, kompetansen sin og kreativiteten sin. Men det er ikke sånn.

Sett fra ledernes ståsted fører mangelen på tydelige mål og strategier til at det blir utfordrende å jobbe med kreative prosesser. Det handler nettopp om at når de ikke har klare retninger, strategier eller mål, er det vanskelig å vite hvilke områder og produkter de skal utvikle og jobbe kreativt med. En leder sier: «Sånn rent konkret i virksomheten per i dag så er ikke styret enig med seg selv, og det er noe som gjør det vanskelig. Det at det mangler tydelige

mål og en tydelig strategi gjør det vanskelig i forhold til handlingsrommet». Lederne kobler handlingsrommet for kreativitet og kunnskapsutvikling opp mot klare mål og strategier. De utdyper at det handler om at målene og strategier gir føringer for handlingsrommene de kan bevege seg innenfor, og uten disse klare føringene, blir det krevende å få til. I tillegg sier de at medarbeiderne sitter inne med kompetanser, erfaringer og kreative ferdigheter som er viktig å anvende i arbeidet nettopp med å utforme mål og strategier. Men ifølge majoriteten av lederne blir ikke medarbeiderne involvert i disse prosessene, og da utnytter de ikke medarbeidernes potensial.

Tid og handlingsrom for kreativitet

Majoriteten av lederne sier at tid setter en tydelig begrensning av handlingsrommet for å være kreativ. Det handler om at de ikke finner tid til å prioritere oppgaver som krever kreativt arbeid, da de må ha fokus på daglige driftsoppgaver. Lederne sier at tid oppleves som en barriere i denne sammenhengen.

Tid har vi snakket om før da. Det er en barriere mot kreativitet tenker jeg.

En leder introduserer begrepet bremsekloss i denne sammenhengen, og utdyper at tidsfaktoren stagnerer kreative prosesser, og dermed også utviklingen. Denne lederen sier at når de starter opp kreative oppgaver, så må disse ofte vike til fordel for andre oppgaver som er mer rammestyrte.

En annen leder sier at medarbeiderne har handlingsrom for å arbeide med kreativitet, og opplever ikke at tid er en utfordring, og sier:

Balansegangen mellom tid til disposisjon og antallet arbeidsoppgaver som skal gjøres påvirker muligheten til å være kreativ - det påvirker jo oss selvfølgelig, men altså arbeidsdagen er satt opp sånn har at det skal være ganske greit med rom da etter mine vurderinger i hvert fall.

Hun uttrykker at det kreative arbeidet påvirkes av tidsfaktoren, spesielt sett opp mot øvrige oppgaver som skal løses og prioriteres, samtidig skal det være nok med tid til å kunne jobbe kreativt.

I tillegg til tidsfaktoren, opplever majoriteten av lederne at de fysiske omgivelsene og økonomiske rammene også gir noen utfordringer med tanke på medarbeidernes mulighet til å være kreative og jobbe med utvikling. En leder sier: «Økonomi og fysiske omgivelser påvirker ansattes mulighet til å være kreative og jobbe med utvikling i stor grad». Det kommer ikke frem hos noen av lederne på hvilken måte disse faktorene påvirker kreativitet, annet enn at de økonomiske rammene og de fysiske omgivelser har innvirkning på kreativitet.

Funnene viser at organisasjonsstrukturen legger til rette for kreativitet og kunnskapsutvikling ved å organisere medarbeiderne i team, på bakgrunn av komplementære kompetanser, erfaringer og spisskompetanser. Det legger også til rette for samarbeid mellom team og avdelinger. På samme tid viser funnene at organisasjonsstrukturen ikke har en klar strategi for hvordan medarbeideren skal dele og overføre kunnskap, spesielt det de om taler som taus kunnskap. Dette kan forstås som at organisasjonsstrukturen i seg selv ikke bidrar til at det skjer en kunnskapsdeling i virksomheten og at når det likevel skjer så er dette fordi at medarbeiderne tar initiativ til dette som en følge av organisasjonskulturen. Med andre ord kan dette forstås som det er etablert en kultur for å dele informasjon og kunnskap i en organisasjonsstruktur som i seg selv ikke fremmer dette.

Funnene viser også at organisasjonsstrukturen bidrar til at teamene gis et handlingsrom til selvstyring av måten de løser oppgaver på. Dette kan forstås som at teamene har medbestemmelse, autonomi og frihet i arbeidshverdagen, samt til å løse oppgaver, være kreative og jobbe med utvikling. Samtidig viser funnene at handlingsrommet begrenses av rammer og kravene som stilles innad i virksomheten og fra NAV. På denne måten kan vi forstå at organisasjonsstrukturen gir noen klare retninger for hvordan oppgavene skal løses, samtidig ansvarliggjøres medarbeiderne til å finne kreative måter og løse og utvikle tjenestene på.

Funnene antyder at det ikke passer for alle medarbeiderne å ha en organisasjonsstruktur hvor de blir gitt stor grad av selvstyring, det vil si autonomi, til å organisere og prioritere oppgaver i egen arbeidsdag. Dette kan tolkes som en barriere for kreativitet og kunnskapsutvikling, og vil fordre at lederne har god kjennskap til medarbeidere for å kunne forhindre at medarbeiderne mister motivasjonen for arbeidet. Likedan for å kunne sørge for at medarbeiderne og virksomheten i sin helhet leverer tjenester i tråd med oppsatte mål, rammer

og krav. Samtidig viser funnene at virksomhetene ikke har en klar strategi eller tydelig mål, og at lederne opplever dette som en barriere i forhold til å kunne jobbe med kreative prosesser. Lederne fremhever at medarbeiderne i liten eller ingen grad blir involvert i strategiarbeidet, og ifølge lederne fører det til at verken medarbeiderne eller virksomheten i sin helhet får utnyttet kompetansen som fordres for å vinne nye anbud. På denne måten kan en tolke dette som at organisasjonsstrukturen er til hinder for både kreativitet og kunnskapsutvikling i virksomhetene. Med andre ord at rammene for virksomhetene ikke bidrar til å fremme kreative prosesser og kunnskapsutvikling. Det gjør også virksomhetene i mindre grad konkurransedyktig i en bransje der det er vanskelig å nå opp i anbudskonkurransene.

Ut ifra en helhetlig vurdering kan vi si at funnene viser at faktorer som tid, fysiske og økonomiske rammer påvirker kreativitet og kunnskapsutvikling. Likevel kan det synes som at tidsfaktoren, rammebetingelser og krav, samt teamorganisering oppleves som de største hindringene for kreativitet og kunnskapsutvikling.

Kapittel 5 Diskusjon og konklusjon

5.1 Diskusjon

Kravspesifikasjoner fra NAV gir føringer for hvordan virksomhetene skal løse oppdraget samt hvilke kunnskaper som forventes i dette arbeidet. Blant annet omtaler lederne det som et krav at medarbeiderne i virksomheten bør ha minimum treårig høyere utdanning på bachelornivå, veilederkompetanse og i tillegg andre ønskede kvalifikasjoner, sertifiseringer og erfaring. Denne type kompetanser og ferdigheter kan også sees som kontekstuelle og bransjespesifikke, men det betyr likevel ikke at de ikke kan anvendes eller er overførbare til andre bransjer. Det kan også forstås som noe som er utledet av NAVs kravspesifikasjoner til bransjen. Videre kan også ledernes omtale av kompetansebehovet i virksomhetene forstås slik det er behov for spesifikke spisskompetanser. Amabile (1998) omtaler dette som ekspertise og er en av faktorene som kan forklare individuelle kreative egenskaper hos mennesker. Dette kommer i tillegg til kreative ferdigheter og motivasjon for oppgaven. Ekspertise kan forstås en type kompetanser som virksomhetene ikke nødvendigvis har på det gitte tidspunktet de søker på eller vinner anbud, men som de må få tak i for å kunne innfri anbudsleveransen til NAV. Det må da sørge for å ha medarbeidere som har evner og ferdigheter til å løse de gitte oppgavene, og at det derigjennom er samsvar mellom oppgavene og kompetansen (Amabile, 1998).

Det vil dermed være viktig at lederen setter medarbeidere som har de nødvendige kompetansene til å løse oppgavene. I en kontekst hvor de ytre rammene stadig er i endring og omstilling, og virksomhetene er konkurranseutsatte, er det sannsynligvis ikke gitt at de har den nødvendige spisskompetansen til enhver tid.

Med utgangspunkt i vår analyse i kapittel 4 og de tre forskningsspørsmålene vil vi diskutere våre empiriske funn opp mot det teoretiske rammeverket for oppgaven. I og med at problemstillingen har Amabile (1998) sin teori som utgangspunkt, vil diskusjonen i dette kapitlet hovedsakelig være knyttet opp imot hennes teorier om kreativitet. Vi vil imidlertid selvfølgelig også trekke inn annen teori i tilknytning til fenomenene kreativitet og kunnskapsutvikling slik som beskrevet i kapitlet om det teoretiske rammeverket for oppgaven. I tillegg vil vi også se på hvordan kreativitet og kunnskapsutvikling utfordrer lederrollen og hvilken betydning dette har for ledernes ledelsespraksis. Vi vil også se på om

organisatoriske rammer, organisasjonsstrukturen og organisasjonskulturen har betydning for kreativitet og kunnskapsutvikling.

Hvordan forstår ledere kreativitet og kunnskapsutvikling?

Analysen viser at det kan se ut som lederne forstår kreativitet som aktiviteter som iverksettes, og at kreativitet kan forstås som det å idémyldre, det vil si det å tenke utenfor boksen og løse oppgaver på ulike måter på. Medarbeidere med kreative ferdigheter er ofte i en kreativ prosess individuelt eller i samarbeid med andre. Det kan synes å være lite fokus på kreativitet i det daglige arbeidet når arbeidsoppgaver skal løses og det er en kultur i virksomhetene hvor en ikke bruker begrepet kreativitet til daglig. Det kan se ut til at det ikke er en bevissthet knyttet til fenomenet kreativitet i det daglige, men at det likevel gjennomføres aktiviteter som fremmer kreative prosesser hos medarbeiderne.

Aktivitetene som lederne beskriver i våre funn viser at dette bidrar til utvikling relatert til produktene, og da vil også kreativitet få den nødvendige anerkjennelsen som den trenger for å blomstre. Slik 5P-modellen beskriver (Oddane, 2017). Dette har innvirkning på måten medarbeiderne jobber på eller bidrar til å forbedre prosessarbeidet og til produktforbedringer. Kreativitet i virksomheter avhenger ifølge Amabile (1998) av faktorene; ekspertise, kreativ tenkning og motivasjon. Når arbeidsoppgaver skal løses har kreativ tenkning betydning. Dette kan beskrives som evnen til å integrere eksisterende ideer på nye måter og våge å se på løsninger utover allerede fastsatte sannheter og grunnleggende antagelser, slik Amabile (1998) kobler ekspertisen og individets evne til å tenke kreativt. Desto høyere medarbeidernes samlede kompetanse, arbeidserfaring og utdanning er, og sier at jo større er det kreative kunnskapsrommet i arbeidet med å løse arbeidsoppgavene (ibid.). Våre funn bekrefter at medarbeidernes kompetanse og erfaring har betydning for det å kunne se muligheter for nye måter å løse arbeidsoppgaver på. Dette kan derfor ses på som kreative ferdigheter.

Kravspesifikasjonene fra NAV og rammene dette legger for hvordan arbeidsoppgaver kan løses gjør at virksomhetene for å kunne lykkes i arbeidet er avhengig av medarbeidere som er omstillingsdyktige og fleksible. Med andre ord er evnen til endring og det å «kunne snu seg» viktige egenskaper hos medarbeiderne i vår undersøkelse. Amabile (1998) og Oddane (2017) fremhever nettopp personlige egenskaper som det å tenke nytt og annerledes, komme opp med originale ideer i arbeidet med åpne problemer som viktige egenskaper hos medarbeider i

det kreative arbeidet. Våre funn viser at lederne fremhever medarbeidernes evne til å bidra til utvikling og endring og at dette er en motivasjonsfaktor. Dette kan forstås som viktige individuelle ferdigheter hos medarbeiderne i virksomhetene. Lederne beskriver også denne individuelle ferdigheten som en indre «drive» for å jobbe med arbeidsoppgaver. Det bidrar også til å skape prosesser som fremmer utvikling i virksomhetene. Amabile (1998) fremhever i sin teori om hva som fremmer kreativitet i virksomheter at det er avgjørende at medarbeiderne opplever mestring. Dette i forståelsen av at arbeidsoppgaver er tilpasset medarbeidernes kompetansenivå. Det vil si at oppgavene ikke er for enkle og heller ikke er for vanskelige. Dette er avgjørende for at medarbeider skal være motiverte for de oppgavene de står overfor til daglig. Lederne beskriver at medarbeiderne opplever glede av å jobbe målrettet, gleden av å jobbe sammen med andre, se resultater av det en jobber med, samt ikke minst gleden av å lære nye ting.

Ønske om å løse en oppgave kan nettopp være drivkraften i den indre motivasjonen. Amabile (1998) legger vekt på at den indre motivasjonen for å fullføre oppgaver og finne løsninger er avgjørende for å kunne lykkes i arbeidet med kreativ tenkning. Et viktig moment i så måte er nettopp at disse arbeidsoppgavene er tilstrekkelig utfordrende slik at de opplever mestring. Med bakgrunn i dette kan funnene forstås som at medarbeidernes motivasjon er relatert til kreative måter å løse arbeidsoppgaver på. At medarbeidere har høy motivasjon for oppgaveløsningen kan også, slik vi ser det, ha betydning for deres trivsel på arbeidsplassen. På denne måten kan en derfor også anta at det er en sammenheng mellom medarbeidernes motivasjon, trivsel og evnen til kreativitet og kunnskapsutvikling i virksomhetene.

En av lederne knytter kreativitet til forståelse av seg selv. Guilford (1959, i Oddane, 2017) viser til divergent tenking når personer kommer opp med flere og nye ideer når de arbeider med å løse oppgaver. Ut ifra funnene kan det synes som om lederne har en slags forventning om at deres medarbeidere er divergente tenkere, at de har talent for kreativ tekning og at de er kreative i arbeidet. Funnene sier imidlertid ingenting om at kreativitet er noe som lederne setter av spesifikk tid eller ressurser til. Lederne forstår, som beskrevet ovenfor, ikke kreativitet som en direkte del av arbeidet, men heller noe som det settes tid og anledning til når det skal jobbes med konkrete oppgaver. Samtidig kan det se ut som det er stor frihet til å løse oppdrag ved hjelp av prosesser som framstår, slik lederne beskriver det, som kreative.

Hva gjør ledere for å fremme kreativitet og kunnskapsutvikling i virksomheten?

I vår undersøkelse hvor medarbeiderne har ulik kompetanse og ulik erfaringsbakgrunn kan det se ut som det å arbeide sammen i team har en positiv gevinst. Når medarbeidere skal utveksle ideer og tanker, idémyldre og arbeide med utvikling har lederne organisert arbeidsdagen slik at samhandling mellom teamene kan forekomme både i egen avdeling og på tvers av avdelinger. Det er lederne som bestemmer hvilken kompetanse de ønsker i de ulike teamene og derfor hvordan teamene settes sammen. Schein (1985) fremhever at medarbeidernes delaktighet når det gjelder organisering og sammensetning av team er av betydning. Hvordan teamsammensetningen gjennomføres i vår undersøkelse har betydning for kreativiteten i det enkelte team. Amabile (1998) beskriver i sin teori om kreativitet at homogene team sannsynligvis vil kunne finne hensiktsmessig løsninger på problemer ganske raskt. Et homogent sammensatt team vil imidlertid kunne stå i fare for å tenke for likt om ulike problemstillinger. Mens en mer heterogen teamsammensetning vil kunne være i stand til å bringe inn flere ulike perspektiver og en mer dynamisk problemløsning, som igjen sannsynligvis vil bidra til bedre løsninger på samme problem. Våre funn kan synes å vise at det er nettopp dette som lederne har som en del av sin ledelsespraksis i sin sammensetning av team.

Imidlertid kan det stilles spørsmålstegn ved at medarbeiderne ikke systematisk involveres i teamsammensetningen, vil dette kunne ha betydning for medarbeidernes motivasjon for arbeidet? Kunnskapsmedarbeider er i stor grad opptatt av autonomi i oppgaveløsningen og det at de har liten innflytelse på hvem de skal arbeide sammen med vil kanskje kunne påvirke både motivasjon for arbeidet i teamet de er plassert i. Funnene viser at lederne også er opptatt av de personlige egenskapene hos medarbeiderne når de setter sammen teamene, men en kan tenke seg at dette er basert på ledernes egne oppfatning av den enkelte medarbeider. Dette trenger ikke å stemme overens med hva den enkelte medarbeider ville preferere av samarbeidsrelasjoner om han eller hun kunne påvirket prosessen.

Når medarbeidere med ulik kompetanse og ulik bakgrunn kommer sammen og skal jobbe med felles arbeidsoppgaver mot felles mål, fremkommer ofte nye tanker og dertil gode løsninger. Dette er i tråd med det Amabile (1998) beskriver om funksjonelle team. I funksjonelle team kan en raskt dra erfaringer fra andre og dermed tilegne seg ny kunnskap, som bidrar til en felles forståelse av oppgaver som skal løses. Virksomhetene i vår undersøkelse har, som tidligere nevnt, medarbeidere med ulik fagkompetanse, kunnskap og

erfaring. Dette er viktige egenskaper når medarbeiderne skal samarbeide og lederne oppmuntre til å kaste ball med hverandre.

Samspill og samstemthet er viktige faktorer for å fremme prestasjoner i en organisasjon i følge Goffee og Jones (1996, i Gotvassli 2015). Det vil si at arbeidet preges av åpenhet og toleranse, samt felles visjoner og mål, måten de jobber på, og ikke minst at alle sammen bidrar. En kan derfor stille spørsmålstegn ved at når teamsammensetningen i vår undersøkelse hovedsakelig er knyttet først og fremst til kompetanse, så kan dette kanskje gå på bekostning av samspill og samstemthet i det enkelte team. Kanskje er det ikke tilstrekkelig å hensynta medarbeidernes formelle kunnskap og erfaringskompetanse i teamsammensetningen. Med utgangspunkt i Goffee og Jones (1996, i Gotvassli, 2015) og Oddane (2008, i Oddane, 2017) som nettopp videreutvikler Amabile (1998) med elementet relasjonell kompetanse inspirert av Spurkeland (2013).

Et annet element som vi vil trekke frem fra funnene er det som beskrives som teamkultur og autonomi. Lederne er samstemte når det handler om å legge til rette for at teamene kan samarbeide med hverandre, også på tvers av avdelinger. Dette kan kobles mot Hernes (2016) slik han omtaler samarbeid som en viktig faktor for meningsskaping. Oddane (2017) presenterer betydningen av det kollektive samarbeidet for å løse åpne problem og jobbe sammen mot felles mål. Dette kan også gjøres på tvers av organisasjonens grenser. I lys av dette, vil det trolig ha stor betydning at lederne i vår undersøkelse anerkjenner og faktisk praktiserer samarbeid innad teamene, mellom team og avdelinger. At lederne utøver meningsledelse og samhandlingsmønstre (Hernes, 2016) hvor de legger til rette for at samarbeid kan skje, som derfor også får betydning for den meningsskapingen som skjer i virksomhetene.

Når lederne i vår undersøkelse har en ledelsespraksis hvor de legger til rette for samarbeid, kan utviklingen av gjensidig støttende team skje. Derigjennom kan medarbeiderne hjelpe hverandre og dra nytte av hverandres ulike kompetanser (Amabile, 1998, i Oddane, 2017). I så måte legger lederne til rette for at kreativitet og kunnskapsutvikling kan vokse frem (Gotvassli, 2015, Krogh et al. 2017, Oddane, 2017).

Med utgangspunkt i virksomhetenes organisasjonsstruktur kan en stille spørsmålstegn ved om medarbeiderne har anledning til å jobbe med kreative prosesser, det vil si ta seg tid til å

idémyldre med en kollega eller teamet når dette ikke er satt i system. Om utvikling skal være mulig er det avhengig av kreativitet og et handlingsrom uavhengig av de ytre rammene for virksomhetene (Amabile, 1998). Våre funn impliserer at alle lederne gir uttrykk for at kreativitet er en viktig faktor for å løse oppgaver. Samtidig viser våre funn at lederne i begrenset grad sier noe om hvordan de gjennom sin ledelsespraksis legger til rette for at medarbeiderne kan ha tid og handlingsrom for arbeid med kreative prosesser. Sett i lys av Amabiles (1998) teori har tilstrekkelig med tid og ressurser betydning for at kreativitet kan blomstre. Det kan dermed synes som at lederne i vår undersøkelse ikke har en ledelsespraksis i tråd med dette.

Funnen i vår undersøkelse tyder på at lederne har stor tillit til at teamsamarbeidet formålstjenlig fordi teamene finner løsninger på de arbeidsoppgavene de er satt til å utføre. Lederne beskriver at de legger til rette for stor grad av selvgående og selvstyrte team. Samtidig har lederne ved organisering av teamene delegert ansvar til teamledere for hvert enkelt team og disse rapporterer tilbake til sin leder i et eget lederteam. I tillegg beskrives en ledelsespraksis der lederne er tett på både teamene og medarbeider til daglig. Dette i relasjon til Amabile (1998) som fremhever at ledere har mulighet til å påvirke motivasjon og kreativ tenkning hos sine medarbeidere. Samtidig fremhever også Amabile (1998) at kunnskapsmedarbeidere har behov for anerkjennelse, oppmuntring fra ledere og støtte fra virksomhetene for å kunne ta ut sitt potensiale for kreativitet. Lederne i vår undersøkelse legger også vekt på at medarbeiderne skal ha frihet og mulighet til både kreativitet og kunnskapsdeling. Dette er i samsvar med det blant annet Gotvassli (2015) påpeker, at kunnskapsmedarbeidere vanligvis er mer kreative om de selv får bestemme hvordan de skal utføre oppgaver og planlegge sin egen arbeidshverdag. Denne ansvarsdelegeringen av frihet og innflytelse over egne arbeidshverdag fordrer at lederne har tillit til at medarbeiderne utfører arbeidsoppgavene innenfor fastsatte rammer og krav for tjenesteleveransen.

Våre funn viser at virksomhetene har faste og formelle møter i teamene, samt på tvers av team og i avdelinger. Lederne fremhever betydningen av det å finne tid til dette og at det er enighet om at denne måten å organisere arbeidet på fungerer. Ledernes beskrivelse av møtestrukturens formål, som vektlegger samarbeid og samhandling i team, viser at det skjer både kreativt arbeid og kunnskapsutvikling. Daglige samtaler, fagmøter avdelingsvis og

andre møtearenaer sikrer at det kommuniseres i teamene. Krogh et al. (2017) beskriver at kunnskapsutvikling påvirkes av alle individuelle og sosiale prosesser i en organisasjon. Dette betinger at det legges til rette for relasjonsbygging og dialog mellom medarbeiderne. Lederne i vår undersøkelse er opptatt av samarbeid på mange nivå, og ser betydningen av at medarbeiderne deltar i formelle møter og uformelle samtaler som har informasjonsdeling i fokus. Lederne i våre virksomheter er opptatt av at jobben skal kvalitetssikres og velger å bruke informasjonsdeling som virkemiddel. Med fokus på informasjonsdeling, fremmes også arbeidet med kunnskapsutvikling. Med bakgrunn i ledernes beskrivelse av informasjonsdelingen i virksomhetene kan det antas at denne delingen av informasjon og kunnskap ikke i tilstrekkelig grad er satt i system. Det kan derfor se ut som at virksomhetene setter sin lit til gode relasjoner og god dialog mellom medarbeidere for å sikre nødvendig informasjonsdeling og kunnskapsutvikling. Oddanes KREM-modell (2008, i Oddane, 2017) fremhever betydningen av relasjonell kompetanse og den betydningen samspill mellom medarbeiderne har for kreative prosesser i virksomheter. Medarbeidernes relasjonelle kompetanse og mellommenneskelige ferdigheter er av betydning for prosesser knyttet til kreativitet og kunnskapsutvikling (ibid.).

Samtidig viser funnene at lederne er samstemte når det gjelder bevissthet knyttet til kreativitet som en hverdagsaktivitet. Kreative prosesser beskrives snarere som noe som må igangsettes og det gis handlingsrom for kreativt arbeid når lederne ser behov for det. Det er med bakgrunn i dette mulig å stille spørsmålsteget ved om kreativitet i virksomhetene er en slags aktivitet som kan slås av og på ved behov.

Funnene viser at lederne har en bevissthet knyttet til behovet for kompetanse både ved ansettelse og kompetanseutvikling hos medarbeidere som allerede er i virksomheten. Det innebærer at lederne systematisk kartlegger hvilke behov det er for kompetanse med utgangspunkt i tjenestene som skal leveres i henhold til NAVs samfunnsoppdrag. Dette kan sees i sammenheng med Polanyi (1958, i Westeren, 2013), som omtaler kunnskap som kontekstuell, og må sees i sammenheng med den situasjonen det relateres til. I vår undersøkelse vil dette være kunnskap i relasjon til fagområder i tilknytning til å få personer tilbake på jobb.

Hvilken betydning tillegger lederne organisasjonsstrukturen for kreativitet og kunnskapsutvikling?

Våre funn viser at lederne opplever det som en utfordring når virksomhetene ikke har tydelige overordnede strategiske mål. Det er ifølge Amabile (1998) av betydning for arbeidet med kreativitet at overordnede strategiske mål står fast over tid for å fremme kreativitet. I våre virksomheter synes tid i denne sammenhengen å være utfordrende. Tydelige krav fra NAV, som stadig er i endring med korte frister for gjennomføring, gjør planlegging av arbeidet krevende for lederne. Dette kan kobles til det Amabile (1998) beskriver som et krevende utgangspunkt for kreativitet og kunnskapsutvikling i virksomheter. Med andre ord rammer som ikke nødvendigvis fremmer prosesser knyttet til kreativitet og kunnskapsutvikling.

Amabile (1998) påpeker at ledere har en tendens til å undertrykke kreativitet i virksomheter. Som nevnt i analysen velger lederne i vår undersøkelse å organisere teamene i hovedsak ut fra fagkompetanse og erfaringskompetanse hos medarbeidere. Funnene viser også, som tidligere nevnt, at lederne utfører et systematisk arbeid med kompetansekartlegging som grunnlag for kunnskapsutvikling i virksomhetene. Dette for til enhver tid å være proaktiv med tanke på å være konkurransedyktige i en bransje der en jobber på oppdrag av det offentlige. Funnene i vår undersøkelse viser imidlertid ikke at verken lederne eller virksomhetene etterspør kreativ kompetanse når de beskriver hvilke kompetanser medarbeidere bør inneha. Det nevnes ulike komplementære fagkompetanser og spesialistkompetanse, tidligere omtalt som ekspertise (Amabile, 1998) og medarbeidernes spisskompetanse, som skal utfylle teamene. Sett i lys av Amabile (1998) sin teori om kreativitet i virksomheter, kan det synes som at virksomhetene imøtekommer betingelsen om ekspertise, men ikke betingelsen når det gjelder medarbeidernes evne til kreativ tenkning.

Funnene gir ikke et entydig bilde av om lederne setter av tid og handlingsrom til at relasjonsbygging kan foregå mellom medarbeiderne, eller om dette er noe de tar for gitt skjer innad i teamene uavhengig av tiltak fra leder. Det kan synes som det er en forventning om at medarbeiderne er relasjonelle og samarbeidsorienterte og derfor ikke noe lederne nødvendigvis må legge til rette for at skal skje.

Et annet element er de kontekstuelle rammene som kreativitet og kunnskapsutvikling foregår i. I vår studie er det bransjespesifikke virksomheter som jobber på oppdrag fra NAV, hvor

NAV har klare og tydelige rammebetingelser og krav til leveransene. På denne måten kan vi forstå at kompetansen er kontekstuell (Amabile (1998), i Oddane 2017). Det kan også sees i lys av det Oddane (2017) omtaler som det kreative presset. Dette beskrives som ulike forhold i miljøet som påvirker de individuelle egenskapene. Her kan det være snakk om rammebetingelser og kravspesifikasjon fra NAV eller overordnede rammer og forutsetninger for gjennomføring av arbeidet generelt. Dette kan også ha betydning for virksomhetens evne til å være konkurransedyktig og det ytre presset med å skulle kunne vinne anbud for å være levedyktig over tid. Her vil altså kunne finne et samspill mellom den enkelte medarbeider, kulturen i virksomheten og markedet (Csikszentmihalyi, i Oddane, 2017).

Amabile (1998) trekker frem betydningen av mestring og utfordring når det gjelder å løse oppgaver, og at det må sees i sammenheng med den enkeltes evner og ferdigheter.

Det fremkommer ikke i utsagnene om hvordan lederne går frem for å sikre at de har de ulike preferansene og ferdighetene som ikke handler om fagkompetanse. Dermed får vi ikke et tydelig bilde av hvordan lederne og virksomheten sikrer at de har medarbeidere som har ulike type preferanser og ferdigheter som er viktige for det segmentet de jobber med og i. Det vil si, i et segment hvor virksomheten må være i kontinuerlig endring og omstilling for å møte de krav og forventninger i markedet. Disse faktorene vil være essensielle for å kunne imøtekomme og sørge for at de er konkurransedyktige og levedyktige over tid.

Det er sannsynligvis grunn til å anta at rammene for kunnskapsutvikling er avhengig av både virksomhetens organisasjonsstruktur og organisasjonskultur. For å imøtekomme kravene for kunnskapsutvikling, vil det sannsynligvis betinge at lederne setter av tilstrekkelig med rom og tid for å gjøre en grundig kompetansekartlegging for å kunne styrke kompetansen i virksomheten. Kunnskapsutvikling må også sees i sammenheng med den konteksten den foregår i og opp imot hvem som deltar i dette arbeidet. Dette kan også sees i lys av slik Polanyi (Westeren, 2013) beskriver kunnskap som kontekstuell. I vår undersøkelse skjer kunnskapsutvikling i et miljø hvor omstrukturering og endring er en naturlig del av arbeidsprosessen. Man kan dermed tenke seg til at for medarbeidere som har et stort behov for langsiktig planlegging, forutsigbarhet og tydelige fastsatte rammer, kan det være krevende og muligens demotiverende å jobbe innenfor de kontekstuelle rammene som karakteriserer denne typen virksomheter. Amabile (1998) viser til at stadige endringer er krevende, spesielt med tanke på det kreative arbeidet. Funnene i analysen støtter også ideen om at stadige skiftninger, endringer og omstillinger i oppgaveløsningen er utfordrende med tanke på det å

oppretholde motivasjon for arbeidet. I og med at virksomhetene er prisgitt oppdragene fra NAV, hvor NAV i all hovedsak setter premisene og rammene for innhold i leveransen, står ikke virksomhetene fritt til å bestemme hva tjenestene skal inneholde. Det impliserer derfor at virksomhetene ikke kan la medarbeiderne få den friheten og det handlingsrommet som de kanskje selv ønsker og har behov for.

Som nevnt i analysen viser funnene viser at virksomhetene ikke har egne systemer som ivaretar og synliggjør at de anerkjenner medarbeideres arbeid og måloppnåelse. Vi kan heller ikke se av funnene at lederne har tilgjengelige belønningssystemer som de i sin ledelsespraksis kan benytte for å anerkjenne medarbeidernes arbeid. Snarere gir heller lederne uttrykk for at belønning hos ansatte ikke er satt i system og det er sjelden dette forekommer. I de tilfellene dette skjer, så er det ofte med utgangspunkt i at en medarbeider etterspør det spesielt. I de fleste tilfeller omhandler imidlertid belønning i virksomhetene som positive tilbakemeldinger og ros til den enkelte direkte og via informasjonskanaler i virksomheten. Funnene viser imidlertid at lederne også gir uttrykk for at det hadde vært hensiktsmessig å ha et system for belønning tilgjengelig. Lederne gir uttrykk for at dette er noe som er utenfor deres stillingsinstruks, noe som må initieres av toppledelsen. I følge Amabile (1998) er den sterkeste drivkraften til motivasjon den indre drivkraften for å gjøre selve oppgaven. Lederne gir uttrykk for at motivasjon henger sammen med oppgaveløsningen. Både det å lære seg nye oppgaver og det å bli utfordret til nye. De trekker frem at oppgavene bør stå i forhold til medarbeidernes ferdigheter, evner og kompetanser. Dette på grunn av at de kan oppleve at oppgavene blir for overveldende hvis oppgavene er for utfordrende, eller at medarbeiderne kan bli demotiverte dersom oppgavene er for enkle. Sammenhengen mellom medarbeidernes evner og ferdigheter vil kunne ha betydning for opplevelse av mestring, og derigjennom opplevelse av motivasjon for oppgaven (Amabile, 1998). Det vil si at medarbeidernes egenskaper og ferdigheter bør sees i sammenheng med kompetansen som kreves for å gjennomføre oppgavene.

Amabile (1998) hevder at medarbeidernes spesifikke fagkompetanse/ekspertise og evne til kreativ tenkning danner fundamentet med tanke på motivasjon. Sett i lys av dette, så vil det være viktig at medarbeiderne får mulighet til å utnytte og anvende sin spesialistkompetanse i sitt arbeide. Dette betinger at når arbeidsoppgavene fordeles så gjøres dette med bakgrunn i ledernes kjennskap til den enkeltes kompetanse og eventuelle spesialistkompetanser. Funnene viser imidlertid at det kan synes som at oppgavefordelingen ikke alltid utnytter

medarbeidernes kompetanse best mulig. Lederne gir uttrykk for at det ikke alltid er slik at medarbeiderne mestrer de oppgavene de blir tildelt. I disse tilfellene viser funnene i vår undersøkelse at lederne intervenerer og omfordeler arbeidsoppgaver eller tar ansvar for disse oppgavene selv. Med utgangspunkt i en slik ledelsespraksis vil det være grunn til å undre seg over om dette kan ha betydning for arbeidet med kreative prosesser og kunnskapsutvikling. Det vil være helt avgjørende at lederne i sitt arbeid mestrer å fange opp og håndtere utfordringer knyttet til manglende motivasjon og medarbeiderne opplevelse av å ikke strekke til. Dette også sett i sammenheng med at virksomheten til enhver tid skal kunne ivareta kravene og rammebetingelsene i de tjenestene de skal levere. Hvis lederne i sin ledelsespraksis ikke mestrer dette kan medarbeiderne i verste fall, når de ikke får benyttet sin kompetanse, si opp sitt arbeidsforhold og ta med seg verdifull kunnskap ut av virksomheten (Krogh et al., 2017). Våre funn sier imidlertid ingenting om at manglende systemer for belønning eller ledernes praksis på omfordeling av oppgaver skaper manglende motivasjon hos medarbeiderne i virksomhetene. Dette til tross for at lederne er samstemte i at balansen mellom autonomi og oppgavefordeling ikke alltid er noe medarbeiderne mestrer. Lederne må følge opp at medarbeiderne faktisk utfører oppgavene slik de skal. Med andre ord, til tross for at alle lederne er enig i at medarbeidernes autonomi er viktig, er de tett på medarbeiderne og følger med på deres jobbutførelse. Så til tross for at virksomhetene består av medarbeidere med høy kompetanse som fordrer stor grad av autonomi, ser det ut til at lederne utøver en ledelsespraksis hvor de selv er tett på både den enkelte og teamene. Med andre ord en organisasjonsstruktur og en organisasjonskultur som hvor det kan se ut til at det utøves en betydelig grad av kontroll fra leder til medarbeider.

Våre ledere er samstemte i betydningen av å ha motivert medarbeidere og hva motivasjon innebærer, i tillegg til hvordan de skal legge til rette for at motivasjon kan vokse frem. Blant annet handler det om å jobbe målrettet med oppgaver og se resultater av arbeidet. Dette kan sees i lys av det Gotvassli (2015) viser til når han fremhever betydningen av å ha klare strategiske spesifikke mål for å skape tillit, samt at målene opprettholdes over tid. Altså, at medarbeiderne har oversikt over hvordan og hva de skal sikte mot i oppgaveløsningen. Samtidig henger motivasjon sammen med muligheter til å gis frihet og spillerom til hvordan de løse oppgavene og arbeidshverdagen (Amabile, 1998, Gotvassli, 2015). Men andre ord så vil motivasjon avhenge av et tett samspill med medarbeiderne autonomi og klare spesifikke mål. Med dette utgangspunktet, kan vi forstå at denne «balansekunsten» er noe ledere bør være klar over og arbeide bevisst med for å ivareta motivasjon hos medarbeiderne. Men kan

likevel tenke seg til at dette er en krevende, da rammebetingelsene og kravene for tjenesteleveransene er i stadig endring og omstilling grunnet føringer fra NAV.

Det vil kunne tenkes at narrative (Hernes, 2016) eller konteksten Polanyi (1958, i Westeren, 2013) vil ha betydning for hvordan den enkelte medarbeider ser seg selv i sammenheng med andre og måten handlinger kommer til syne (Hernes, 2016). Altså, om de gjennom samhandling opplever å være en del av et fellesskap, samt at organisasjonen setter av tid og ressurser til at samhandling kan skje. Dette er ikke ulikt det Schein (1985) tenker når han hevder at lederne skaper organisasjonskulturen. Med bakgrunn i dette, så kan det trolig implisere at lederne må ha god kjennskap til den enkelte medarbeider og ha et særlig bevisst valg om hvem som vil fungere godt sammen i team og i samhandling med hverandre.

Amabile (1998) fremhever betydningen av at det legges til rette for tilstrekkelig ressurser i form av tid, fysiske omgivelser og økonomi. Imidlertid viser våre funn at de ytre kravene til virksomheten om stadige endringer og omstilling fører til at det er vanskelig å kunne følge mål og retning i overordnede strategiske planer, mål og bruk av ressurser. Dette krever snarere at virksomhetene er fleksible og omstillingsdyktige, slik at de kan foreta raske skifter og foreta endringer som da ikke nødvendigvis er i tråd med den planlagte ressursfordelingen. Virksomheter som må omstille i raskt tempo som følge endrede rammer for virksomhetene vil også kunne ha vanskeligheter med å følge planlagt kompetanseutvikling. Derigjennom vil det følgelig stille krav til at medarbeiderne har egenskapene, ferdighetene og preferansene til å tåle hurtige og uforutsigbare skiftninger. Både Gotvassli (2015) og Oddane (2017) trekker frem betydningen av at medarbeiderne må kunne takle utforutsette situasjoner og at dette har betydning for virksomhetens konkurransekraft markedet. Oddane (2017) fremhever også at de ytre faktorene i miljøet påvirker både kreativitet og læring, noe som betyr at de individuelle egenskapene må sees i samspill med de ytre rammene. Lederne i vår undersøkelse sier noe om at de er bevisst disse typen ferdigheter, evner og preferanser. Med andre ord personlige egenskaper som kreves for å tåle og jobbe i en stadig omstillings- og endringskultur, som i stor grad påvirkes av de ytre rammene. Våre funn viser imidlertid ikke hvordan lederne ser på dette med å sørge for at medarbeiderne tåler å stå i det uforutsigbare. Funnene viser derimot at lederne opplever det som utfordrende med de stadige skiftningene, da dette påvirker muligheten for å jobbe langsiktig med spesifikke strategier, kompetanseplaner og utvikling. Dette kan forstås som at lederne stadig må endre kurs og

oppsatte mål. Vår undersøkelse viser imidlertid heller ikke at lederne gir uttrykk for hvordan dette påvirker arbeidshverdagen for medarbeiderne, og heller ikke noe om hvordan det påvirke rammene for kreativitet og kunnskapsutvikling.

Hva er det da som gjør at medarbeiderne «holder ut» i et arbeidsmiljø preget av omstilling og endring og sannsynligvis opplevelsen av at man ikke får jobbet med oppgaver i et lengre perspektiv? Er det nettopp slik at betydningen av de individuelle ferdighetene og det å få benyttet sin spesialistkompetanse er drivkraften i alt det uforutsigbare? Dette kan sees i lys av det kreative partnerskapet hos Oddane (2017) og det Hernes (2016) omtaler som meningsskaping. Organisasjonsstrukturen og organisasjonskulturen i virksomheten og den enkeltes medarbeiders opplevelse av dette, vil trolig også kunne bidra til at medarbeiderne ønsker å bidra og være en del av fellesskapet og de rammene som kreves i leveransene (Hernes, 2016).

5.2 Konklusjon

I diskusjonsdelen har vi forsøkt å belyse både problemstilling og de tre forskningsspørsmålene. Nedenfor vil vi forsøke å komme fram til en konklusjon på vår problemstilling med tilhørende forskningsspørsmål.

Hvordan forstår ledere kreativitet og kunnskapsutvikling?

Funnene viser at lederne i vår undersøkelse ikke benytter begreper som kreativitet og kunnskapsutvikling i sin daglige ledelsespraksis. De trekker imidlertid fram at kreativitet og kunnskapsutvikling omhandler at medarbeidere er fleksible, løsningsorienterte, har evne til å tenke utenfor boksen, delta i idémyldring. Likevel viser undersøkelsen at lederne initierer og iverksetter en hel rekke tiltak som bidrar til at medarbeiderne arbeider i kreative prosesser og at dette medfører kunnskapsutvikling, som igjen er av betydning for den kvaliteten virksomhetene har på sine tjenester.

Med bakgrunn i dette er det grunn til å anta at lederne i vår undersøkelse forstå kreativitet og kunnskapsutvikling som en aktivitet. Noe en gjør for å kunne skape tjenesteutvikling som i sum vil gi større konkurransevne for virksomheten i markedet.

Hva gjør ledere for å fremme kreativitet og kunnskapsutvikling i virksomheten?

Funnene i undersøkelsen beskriver en omfattende ledelsespraksis hvor det kommer tydelig fram at lederne tilrettelegger og initierer en hel rekke tiltak som de selv fremmer som betydningsfulle for kreativitet og kunnskapsutvikling i virksomheten.

Det kommer tydelig fram i undersøkelsen at lederne er opptatt av kreativitet og kunnskapsutvikling. Funnene viser tydelig en bevissthet knyttet til kompetanse og kompetanseutvikling. Både Amabile (1998) og Oddane (2017) vektlegger at medarbeideres kompetanse og spesialistkompetanse har betydning for medarbeidernes evne og mulighet til å tenke nytt om eksisterende problemstillinger og ikke minst det å skape nye ideer for tjenesteutvikling. Lederne fremhever også tydelig at nettopp kompetanse er avgjørende for oppgaveløsningen og derfor også er hovedkriteriet når de setter sammen de ulike teamene. Ledelsespraksisen i undersøkelsen viser tydelig at komplimentere kompetanser er avgjørende i teamsammensetningen.

Gjennom organisering av arbeidet i team viser undersøkelsen at lederne gir handlingsrom for teamene og stor grad av autonomi for den enkelte medarbeider til å løse oppgavene i tråd med deres faglige vurderinger. Dette stemmer overens med hvordan forskning beskriver at kunnskapsledelse av kunnskapsmedarbeider bør utøves (Gotvassli, 2015). Dette viser også at lederne utøver tillit til sine medarbeidere i oppgaveutførelsen.

Funnene i undersøkelsen viser også at lederne er opptatt av at medarbeiderne skal ha tilstrekkelig grad av motivasjon for de arbeidsoppgavene de får tildelt. De fordeler derfor oppgaver med utgangspunkt i medarbeiders kompetanse/spesialistkompetanse, personlige egenskaper og erfaring (Amabile, 1998). Til tross for dette fremhever at de oppgavefordelingen i noen tilfeller ikke blir hensiktsmessig. I disse tilfellene utøver lederne en praksis hvor de omfordeler arbeidsoppgaver eventuelt overtar gjennomføringen selv.

Ledelsespraksisen i undersøkelsen viser en omfattende møtekultur som tilrettelegger for samarbeid ikke bare mellom den enkelte medarbeider, men også samarbeid mellom team i avdelingene og på tvers av avdelingene i virksomhetene. Dette fremhever lederne som avgjørende for informasjonsdeling og kunnskapsdeling mellom medarbeiderne i virksomhetene. Dette bidrar også til kunnskapsutvikling generelt i virksomhetene. En

organisasjonsstruktur fremmet gjennom ledelsespraksis som tydeliggjør en satsing på kunnskapsutvikling i virksomheten.

Det kommer tydelig fram av funn i undersøkelse at lederne er opptatt av å være til stede for medarbeiderne i egen avdeling, samt være tett på den enkelte og de ulike teamene i det daglige arbeidet. Lederne fremhever dette som et støttende tiltak for det arbeidet som skal utføres. Vi har imidlertid stilt spørsmålsteget ved om det er medarbeidernes uttrykte behov for støtte som tilsier denne ledelsespraksisen eller om det er den enkelte leders behov for kontroll. Hvis denne ledelsespraksisen utelukkende handler om lederens behov for kontroll, vil dette i seg selv være et tiltak som ikke fremmer kreativitet og kunnskapsutvikling i virksomhetene. Dette med bakgrunn i at forskning på feltet viser at medarbeideres autonomi i oppgaveløsningen er nødvendig for å kunne være kreativ og derigjennom bidra til kunnskapsutvikling (Amabile, 1998).

Avslutningsvis kan vi med bakgrunn i det vi har nevnt ovenfor konkluderes med at undersøkelsen viser at lederne, gjennom sin daglige utøvelse av ledelsespraksis, iverksetter en rekke tiltak som bidrar til at de legger til rette for kreativitet og kunnskapsutvikling. Dette i tråd med gjeldende forskning på feltet.

Hvilken betydning tillegger lederne organisasjonsstrukturen for kreativitet og kunnskapsutvikling i virksomheten?

Som tidligere nevnt tar lederne flere ulike grep for å fremme kreativitet og kunnskapsutvikling i virksomheten. Dette er grep som også er av organisatorisk art. Dette gjelder for eksempel organiseringen av team hvor både teamsammensetning og handlingsrommet for det enkelte teamet og dets medarbeidere gir rammer for oppgaveløsning og samtidig tilrettelegger denne organiseringen for en samarbeidskultur. Dette kan tyde på at lederne vurderer organisasjonsstrukturen til å ha betydning for både kreativitet og kunnskapsutvikling.

Funnene viser imidlertid at ledelsespraksis i virksomhetene ikke alltid fremmer en organisasjonsstruktur som ivaretar muligheten for å utnytte medarbeidernes kompetanse og potensiale for arbeid med kreative prosesser og derigjennom kunnskapsutvikling. Blant annet viser systemet for oppgavefordeling at den ikke alltid er hensiktsmessig for oppgaveløsningen. I tillegg kan også en ledelseskultur hvor lederne har til hensikt å være tett

på tolkes som en form for kontroll i stedet for et støttende tiltak. Ledelsespraksisen viser også at medarbeiderne har liten grad av innflytelse på det strategiske arbeidet. Det er derfor grunn til å anta at en i en slik organiseringsstruktur ikke utnytter medarbeidernes kompetanse om markedet en leverer tjenester i. Forskning viser at ressurser som tid, fysiske rammebetingelser og økonomi har avgjørende betydning for kreativitet og kunnskapsutvikling i virksomheter (Amabile, 1998). Vår undersøkelse sier imidlertid lite om ressurser som økonomi og fysisk omgivelser. Imidlertid kommer det tydelig frem at tid er en utfordring for både den enkelte medarbeider i oppgaveløsningen og virksomhetene generelt. Det samme gjelder overordnede føringer for drift av virksomhetene samt kravspesifikasjonene i tjenesteleveransene.

Vår konklusjon på dette forskningsspørsmålet blir derfor at det i våre funn er en hel rekke elementer av betydning for organisasjonsstrukturen som ikke fremmer kreativitet og kunnskapsutvikling. Dette gjelder spesielt ytre rammer og strukturer som lederne i sitt daglige arbeide ikke utøver innflytelse på. Som vist ovenfor er det i tillegg også noen av de tiltakene som lederne selv organiserer som ikke fremmer kreativitet og kunnskapsutvikling.

Hvordan legger kunnskapsledelse til rette for kreativitet og kunnskapsutvikling hos medarbeidere?

Avslutningsvis er det relevant å svare på om våre funn i undersøkelsen viser at kunnskapsledelse legger til rette for kreativitet og kunnskapsutvikling hos medarbeiderne.

Som nevnt i kapittelet om metode tar vår problemstilling utgangspunkt i Amabiles (1998) teori i artikkelen «How to kill creativity». I denne artikkelen beskrives seks punkter som fremmer kreativitet i virksomheter. Er det da slik at våre funn bekrefter eller avkrefter disse seks punktene og i tillegg sier noe om hva ledere i praksis gjør?

Det første punktet Amabile (1998) fremhever er mestring som utgangspunkt for utfordringer. I vår undersøkelse fordeler lederne arbeidsoppgaver med utgangspunkt i kjennskap til den enkeltes kunnskap, personlige egenskaper og erfaring. I noen tilfeller også medarbeidernes spesialistkompetanse. Også i vår undersøkelse fremheves derfor mestring som utgangspunkt for oppgaveløsning og ikke minst at medarbeiderne skal være i stand til å finne de beste løsningene med utgangspunkt i sin helhetlige kompetanse. At arbeidsoppgaver samsvarer med den enkeltes kompetansenivå har også en sammenheng med den enkelte. Forskning viser at oppgaver som er for vanskelige vil føre til at oppgavene oppleves som overveldende. Blir

oppgavene for enkle kan det medføre kjedsomhet hos den enkelte. Manglende samsvar mellom oppgavefordeling og kompetanse hos den enkelte medarbeider medfører dermed lavere motivasjon for arbeidet.

Slik som i Amabiles (1998) teori viser funnene i vår undersøkelse av mestring er avgjørende for at kreativitet. Oppgavefordeling i tråd med medarbeidernes kompetanse vil derigjennom også kunne sies å være et sentralt element når kunnskapsledelse skal bidra til kreativitet og kunnskapsutvikling i virksomhetene.

Frihet eller autonomi er også et av de momentene som fremheves av Amabile (1998). Våre funn viser at medarbeiderne har stor grad av autonomi både med tanke på hvordan de organiserer sin egen arbeidsdag og hvordan de gjennomfører arbeidsoppgavene. I så måte er det grunn til å anta at lederne utøver tillit til at medarbeiderne tar ansvar for å løse arbeidsoppgavene på best mulig måte. I så måte kan en også ut ifra disse funnene anta at medarbeiderne har medbestemmelse i sammenheng med oppgaveløsningen. For å kunne lykkes med autonomi i oppgaveløsningen fremhever Amabile (1998) at dette krever klare strategiske mål som vedvarer over tid. Stadige endringer blir i så måte en utfordring for det kreative arbeidet. Med utgangspunkt i beskrivelsene av virksomhetene i vår undersøkelse er dette rammer for kreativitet som ikke innfris. Våre virksomheter beskrives av lederne som å være i stadig omstilling der en med bakgrunn i endrede krav og rammer fra oppdragsgiver må gjøre endringer både når det gjelder organisering av arbeidet og kompetansebehov på kort varsel.

Med bakgrunn i Amabiles (1998) teori er vår konklusjon at virksomhetene i liten grad fremmer kreativitet med sin hurtige omstillingstakt. Samtidig som de fremmer kreativitet med sin organisering av oppgavefordeling og tillit til den enkelte medarbeider i oppgaveløsningen. I så måte kan en også si at våre funn bekrefter at tillit er et viktig element i utøvelse av kunnskapsledelse.

Amabile (1998) fremhever tilstrekkelig grad av ressurser i form av tid, økonomi og fysiske omgivelser som avgjørende for kreativitet i virksomheter. Våre funn viser at lederne i liten grad er opptatt av både økonomi og de fysiske omgivelsene. De fremhever imidlertid tid som et sentralt element for oppgaveløsningen. Tidsfaktoren er utfordrende med bakgrunn i de stadige endringene i rammer og krav fra oppdragsgiver. Amabile (1998) fremhever i sin teori

at tidspress svekker kreativitet. I så måte kan en si at våre virksomheter, hvor lederne så tydelig gir uttrykk for at tid har store konsekvenser for flere organisatoriske tiltak, også er i en situasjon der tidsaspektet i stor grad påvirker muligheten til kreativitet. Å tilrettelegge for tilstrekkelig grad av tid i oppgaveløsningen er et viktig element i utøvelse av kunnskapsledelse.

Amabile (1998) fremhever betydningen av arbeidsgruppens funksjonalitet og at denne funksjonaliteten er avhengig av at teamet er gjensidig støttende i form av at teamene settes sammen av personer med ulik kompetanse og ferdigheter. Våre funn viser nettopp en organisering av team og teamsammensetning der komplimentere kompetanser er utgangspunktet for sammensetningen. Teamsammensetningen er ifølge Amabile (1998) avgjørende for kreativitet og det er derfor helt nødvendig at lederne kjenner sine medarbeidere. Våre funn viser, i tråd med denne teorien, at lederne nettopp benytter sin kjennskap til medarbeiderne når de organiserer teamsammensetningen. I så måte kan en si at våre funn konkluderer med at teamorganiseringen er viktig i utøvelse av kunnskapsledelse og at lederne i vår undersøkelse har en lederpraksis som samsvarer med det Amabile (1998) omtaler som arbeidsgruppens funksjonalitet.

Oppmuntring fra ledelsen handler i Amabiles (1998) teori om belønning og anerkjennelse. Våre funn viser at lederne anerkjenner sine medarbeidere gjennom å gi positive tilbakemeldinger og ros. Dette skjer direkte overfor den enkelte samt i fora der virksomhetens medarbeidere er samlet. Funnene i undersøkelsen viser at det i liten grad finnes belønningssystemer i virksomhetene og at lederne derfor så å si ikke har anledning til å benytte belønning som virkemiddel i anerkjennelsen av medarbeideres arbeid. Dette kan antas å samsvare med Amabiles (1998) teori som beskriver at belønningssystemer i form av for eksempel penger eller gaver, såkalte eksterne belønninger, i liten grad benyttes av ledere i kreative virksomheter. Anerkjennelse i forhold til oppgaveløsning og arbeidsutførelse synes med bakgrunn i dette å være et viktig sentralt i kreative virksomheter. En kan i så måte også anta at dette er et sentralt element i kunnskapsledelse.

Støtte fra virksomhetene beskrives av Amabile (1998) forutsetter at virksomhetene har tilpassede systemer og prosedyrer som vektlegger kreativitet og ikke minst at dette prioriteres og verdsettes i organisasjonen. Gjennom disse organisasjonsstrukturene opplever den enkelte anerkjennelse for sitt kreative arbeid. Funnene i vår undersøkelse viser at virksomhetene i

liten grad har systemer og prosedyrer som tydelig vektlegger det kreative arbeidet. Det er derfor med bakgrunn i dette lite sannsynlig at den enkelte medarbeider opplever overordnede systemer og prosedyrer som en støtte for det kreative arbeidet som gjennomføres. Igjen fremheves anerkjennelse som et viktig element for å fremme kreativitet. Herunder som et fenomen som tydeliggjøres gjennom overordnede strategier og rammer. Også medarbeidere med høy kompetanse og stor grad av autonomi i oppgaveløsningen har behov for rammebetingelser for sitt arbeid som anerkjenner deres faglighet og evnen til å finne gode løsninger. I så måte kan en også anta at anerkjennelse som en del av systemer og prosedyrer også et element av betydning i kunnskapsledelse.

Kapittel 6 Avslutning og veien videre

Vårt utgangspunkt for oppgaven er, som tidligere nevnt, knyttet til prosjektoppgave vi skrev på tredje semesteret i dette studiet. Vår interesse knyttet til kreativitet og kunnskapsutvikling har i dette prosjektet vært knyttet opp til ledernes praksis, det vil si hva de faktisk gjør for å fremme kreativitet og kunnskapsutvikling. Hva de gjør for å tilrettelegge på individnivå og hva de gjør for å fremme dette gjennom den kollektive samhandlingen. Som et ledd i avslutningen av prosjektet blir det relevant å stille spørsmålet, har vi lykket i formålet med oppgaven?

Vår opplevelse er at funnene i undersøkelsen i stor grad bekrefter det teoretiske utgangspunktet for oppgaven. Dette kan også tyde på at formuleringen av problemstillingen og de tilhørende forskningsspørsmålene i tilstrekkelig grad har belyst det tema vi ønsket å undersøke. Samtidig har vi underveis i arbeidet undret oss over at lederne i undersøkelsen har vært usedvanlig samstemte i sin beskrivelse av praksis for ledelse. Skyldes dette først og fremst at de er ledere i samme bransje og virksomheter som er ensartet og de har dermed omtrent de samme rammebetingelsene for utøvelse av ledelse. Eller kan dette forklares med at de alle fire er utøvere av kunnskapsledelse overfor en nokså homogen gruppe medarbeidere med behov for stor grad av autonomi i arbeidsutførelsen.

Nå mot slutten av prosjektet har det også vært naturlig å reflektere over om vi ville valgt å gjøre noe annerledes om vi skulle gjennomført prosjektet på nytt. Sånn umiddelbart er det lett å se at vi skulle gjerne ha gjennomført intervjuene i form av et fysisk møte og ikke via Teams. Intervju med utgangspunkt i et fysisk møte ville gitt et bedre utgangspunkt for dialogen knyttet til intervjuguiden og mulig også en bedre dynamikk i intervjuet. I utgangspunktet vurderer vi også prosjektet både med sitt teoretiske utgangspunkt og antallet informanter i utvalget til å gi et noe smalt utgangspunkt for både datainnsamling og analyse. Samtidig har et utgangspunkt i Amabile (1998) og kun fire informanter gitt en anledning til å gå i dybden akkurat på dette.

Sett at vi skulle gått videre med prosjektet så ville det vært interessant å kunne undersøkt samme problemstilling med å utvide utvalget til også å inkludere medarbeidere i virksomheten. På denne måten kunne vi fått inn medarbeidernes perspektiver på

ledelsespraksisen som utøves i virksomhetene og fått bekreftet eller avkreftet om lederne oppfatning av egen praksis er den samme for de medarbeiderne som omfattes.

Litteraturliste

- Amabile, T. (1998). *How to kill creativity*» <https://hbr.org/1998/09/how-to-kill-creativity>
- Cummings, T.G. and Worley, C.G. (2017) *Organization Development & Change*. Australia Cengage Learning.
- Gotvassli, K.Å. (2015). *Kunnskap, kunnskapsutvikling og kunnskapsledelse i organisasjoner*. Bergen. Fagbokforlaget.
- Hernes, T. (2016) *Organisering i en verden i bevegelse*. Oslo. Cappelen Damm akademisk.
- Irgens, E.J. og Wennes, G. (2014) *Kunnskapsarbeid – om kunnskap, læring og ledelse i organisasjoner*. Bergen. Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Tufte P.A. og Christoffersen, L (2019) *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* Oslo Abstrakt forlag
- Justesen, L. og Mik-Meyer, N. (2010). *Kvalitative metoder i organisations- og ledelsesstudier*. København. Hans Reitzel.
- Krogh, G., Ichijo, K. og Nonaka, Ikujiro. (2017) *Slik skapes kunnskap*. Oxford. Cappelen Damm.
- Oddane, T. (2017). *Kreativitet og innovasjon: Fem sider av nesten samme sak*. Bergen. Fagbokforlaget.
- Rennemo, Ø. (2006) *Aksjonsbasert utvikling i resultatorienterte organisasjoner* Oslo Universitetsforlaget
- Schein, E. H. (1985) *Organisasjonskultur og ledelse: Er kulturendring mulig?* Oslo Mercuri Media Forlag.
- Spurkeland, J. (2013) *Relasjonsledelse* Oslo Universitetsforlaget
- Thagaard, T. (2019). *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitative metoder*. Bergen. Fagbokforlaget.
- Westeren, K.I. (2013). *Kunnskap og konkurransevne*. Bergen. Fagbokforlaget.
- St.Meld 30(2019-2020) En innovativ offentlig sektor. Kultur, ledelse og kompetanse.
[Meld. St. 30 \(2019–2020\) \(regjeringen.no\)](#)
- Meld. St. 22 (2018–2019) Smartere innkjøp – effektive og profesjonelle offentlige anskaffelser
<https://www.regjeringen.no/contentassets/2d7006f67c374cbdab5d4d6ba7198ebd/no/pdfs/stm201820190022000dddpdfs.pdf>

Vedlegg 1 Intervjuguide

Problemstilling:

Hvordan legger kunnskapsledelse til rette for kreativitet og kunnskapsutvikling hos medarbeidere?

Aktuelle forskningsspørsmål er:

- *Hvordan forstår ledere kreativitet og kunnskapsutvikling?*
- *Hvilken betydning tillegger lederne organisasjonsstrukturen for kreativitet og kunnskapsutvikling?*

Innledning:

- *Fortell litt om forskningsprosjektet og hva vi vil undersøke.*
- *Vi ønsker at de skal svare på spørsmålene med utgangspunkt i det som er den ordinære arbeidssituasjonen og ikke slik det er nå som følge av korona.*

DEL I: Rammer og kontekst

TEMA	SPØRSMÅL	OPPFØLGINGSSPØRSMÅL
Generelt om organisasjonen	<ul style="list-style-type: none">• <i>Kan du fortelle litt om virksomheten?</i>• <i>Kan du kort beskrive formål og rammebetingelser i virksomheten?</i>	<ul style="list-style-type: none">➤ <i>Hvordan er den organisert?</i>➤ <i>Hvor mange avdelinger består virksomheten av?</i>➤ <i>Mål?</i>➤ <i>Kjerneområde?</i>➤ <i>Si litt om hvordan disse rammebetingelsene påvirker arbeidet til daglig?</i>
Ledelse generelt	<ul style="list-style-type: none">• <i>Kan du fortelle litt om avdelingen du er leder for?</i>• <i>Kan du si litt om hvordan arbeidet hos dere er organisert, f.eks i forhold til</i>	<ul style="list-style-type: none">➤ <i>Hvor mange er du leder for?</i>➤ <i>Hva er dine ansvarsområder og arbeidsoppgaver?</i>➤ <i>Daglig kontakt med dine ansatte?</i>➤ <i>Team?</i>➤ <i>Samarbeid?</i>➤ <i>Kommunikasjon?</i>➤ <i>Digitale verktøy?</i>

Ledelse av team	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Hvordan vil du beskrive deg selv som leder?</i> • <i>Samarbeider teamene på tvers og eventuelt hvordan?</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ledererfaring? ➤ Gir ordre/involverer? ➤ Samarbeider? ➤ Hva er du opptatt av – mindre opptatt av? ➤ Initieres dette av leder eller ansatte? ➤ Koordineres teamene på noen måte?
Kompetanse/ekspertise Mangfold og kontekst	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Hvis du tenker på sammensetning av de ulike teamene, hvor bevisst er du som leder på de ansattes kompetanse og erfaring når du setter sammen de ulike teamene?</i> • <i>Hvilken kompetanse tenker du er viktig hos dine ansatte for at dere skal få gjort en best mulig jobb?</i> • <i>Hvordan legges til rette for at ansatte får utnyttet kompetansen best mulig?</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Lik utdanning/erfaring – eller store variasjoner?
Motivasjon	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Hva er din forståelse av ordet motivasjon?</i> • <i>Hvordan mener du at du i det daglige bidrar til å motivere dine ansatte?</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Andre ting du tenker på?
Kreative ferdigheter	<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Hvis du tenker på din avdeling og arbeidet som skal gjøres til enhver tid,</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Virksomhetens kreativitet?

	<i>hva forstår du med ordet kreativitet?</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Kan du si noe mer om det? ➤ Er det andre ting du tenker på? ➤ Bruk «hvorfor» som konkretisering
--	--	---

DEL II: Seks punkter som fremmer kreativitet i virksomheter (Amabile, 1998)

TEMA	SPØRSMÅL	OPPFØLGINGSSPØRSMÅL
<p>Virksomhetens organisering</p> <p>Klare, spesifikke strategiske mål, systemer og prosedyrer som tydeliggjør at kreativitet er prioritert og verdsatt, informasjonsdeling og samarbeid</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Hva gjør virksomheten for å legge til rette for samarbeid mellom ansatte i det daglige arbeidet?</i> • <i>Hvordan tenker du at ansatte får anerkjennelse for det kreative arbeidet i virksomheten?</i> • <i>Hvordan er informasjonsdeling en del av arbeidsmåten?</i> • <i>På hvilken måte tror du virksomhetens spesifikke strategiske mål bidrar til at ansatte kan være kreative?</i> <p>Innledning: <i>Vi er kjent med at virksomheter som har NAV som kunde har tydelige føringer fra det offentlige; i form av retningslinjer/rammebetingelser som betingelser for driften/oppdraget.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Kan du si litt om disse rammene påvirker det</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Hva gjøres konkret? ➤ Eksisterer det noe system for belønning? ➤ Kan du gi et eksempel på dette? ➤ Kan du gi noen konkrete eksempler på dette? ➤ Kan du gi noen konkrete eksempler? ➤ Hvordan kommer dette til syne? ➤ Er det sånn at det er systemer/rutiner for dette? ➤ Kan du gi noen konkrete eksempler? ➤ Kan du gi noen konkrete eksempler? ➤ Hindringer eller barrierer for

	<i>kreative arbeidet (til daglig)?</i>	gjennomføring av det kreative arbeid?
Mestring Motivasjon, kompetanse og ferdigheter	<p><u>Motivasjon:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Med tanke på oppgaver ansatte er satt til å løse, hva gjør du for å skape motivasjon for oppgavene?</i> <p><u>Kompetanse:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Hva gjør du for å legge til rette slik at ansatte får utnyttet sin kompetanse på best mulig måte?</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Hvordan vet du hva den enkelte medarbeider blir motivert av? ➤ Kan du si noe mer om det? ➤ Eksempler? ➤ Hva tenker du om at de ansatte får utnyttet sin kompetanse? ➤ Hvorfor er dette viktig? ➤ Kan du si noe mer om det?
Kunnskapsutvikling	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Hva gjør du for å ivareta ny kunnskap som vokser fram i forbindelse med oppgaveløsning/prosjekter?</i> • <i>Hvordan legger du til rette for at de ansatte kan være kreative?</i> • <i>Hvilken betydning har det for virksomheten at de ansatte er kreative?</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Kan du si noe mer om det? ➤ Kan du komme med eksempler på hva du gjør?
Autonomi	<ul style="list-style-type: none"> • <i>På hvilken måte har medarbeiderne mulighet</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Hva gjør du for å tilrettelegge for dette

<p>Tillit, handlingsrom, finne løsninger gjennom fagkompetanse</p>	<p><i>til å utforme sin egen arbeidshverdag?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Hva gjør du for å skape tillit mellom deg og dine ansatte?</i> • <i>Hva gjør du for å skape tilstrekkelig handlingsrom hos ansatte slik at de får mulighet til å benytte sin kreativitet til å finne gode løsninger på de oppgavene de står overfor?</i> 	<p>(innflytelse på utforming av egen arbeidshverdag)?</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Hvordan bidrar dette til økt motivasjon hos ansatte? ➤ Kan du si noe mer om det? ➤ Kan du gi noen eksempler på dette? ➤ Gir jobben de ansatte mulighet til å bruke initiativ og vurderingsevne? ➤ Hva gjør du konkret? ➤ Kan du komme med noen eksempler?
<p>Ressurser</p> <p>Tid, økonomi, fysiske omgivelser</p>	<p><i>Innledning:</i> <i>I alle virksomheter er tid, økonomi og fysiske omgivelser ofte premissleverandør for oppgaveløsning og omtales ofte som ressurser. Med utgangspunkt i dette:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Hvordan tenker du at tid, økonomi og fysiske omgivelser påvirker ansattes mulighet til å være kreativ?</i> • <i>Hvordan legges det til rette for tilstrekkelig grad av ressurser slik at medarbeiderne kan være kreative?</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Hvilke av de tre faktorene – tid, økonomi og fysiske omgivelser – tenker du påvirker kreativiteten hos dine medarbeidere mest?</i> ➤ Kan du noen eksempler på slike tilrettelegginger?
<p>Sammensetning av team</p>		

<p>Arbeidsgruppens funksjonalitet; felles engasjement, støttende team, anerkjennelse i team</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Hvordan tenker du som leder når du skal sette sammen team?</i> • <i>Hva er viktig for at teamene skal fungere best mulig?</i> • <i>Hvordan legges det til rette for at ansatte selv kan velge hvilke team de skal inngå i, og kan eventuelt samme person inngå i flere team på samme tid?</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Hva slags faktorer vektlegges? ➤ Hva gjør du for å tilrettelegge for dette? ➤ Hva gjør du om et eller flere team ikke fungerer? ➤ Kan du si litt mer om det? ➤ Eksempler?
<p>Ledelse</p> <p>Oppmuntring fra ledelsen</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Hva gjør du for å vise at kreativitet verdsettes når ansatte kommer med nye idéer?</i> • <i>Hvordan bidrar du til å vedlikeholde ansattes motivasjon for oppgaven?</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Hva gjør du konkret? Eksempler?

Vedlegg 2: Informasjonsskriv til utvalgets medlemmer

Forskningsdeltakere

Trondheim, 15. februar 2021

Takk for at du har sagt deg villig til å delta

Dette er informasjon til deg som har sagt deg villig til å delta i prosjektet. Formålet med prosjektet er å se på ansattes mulighet til å være kreative og utvikle ny kunnskap i sine arbeidsmåter og oppgaveløsning sett fra et lederperspektiv. Din deltagelse vil derfor innebære at du deltar i et intervju som vil vare i ca. 60 minutter.

Nærmere beskrivelse om formål

Dette forskningsprosjektet er en del av et masterstudie i kunnskapsledelse ved Nord universitet, campus Levanger. Formålet med prosjektet er å undersøke om ledere i virksomheter, som har tydelige retningslinjer fra det offentlige som sin rammebetingelse, tilrettelegger og ivaretar ansattes mulighet til å både være kreativ og har anledning til kunnskapsutvikling som en del av sine arbeidsmåter og oppgaveløsning. Utgangspunktet for undersøkelsen er problemstillingen «*Hvordan kan kunnskapsledelse legge til rette for kreativitet og kunnskapsutvikling hos ansatte?*».

Aktuelle forskningsspørsmål er:

- Hvordan organisering påvirker kreativitet?
- Hvordan ledelse påvirker kreativitet?

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Nord universitet, campus Levanger er ansvarlig for prosjektet ved veileder Hege Eggen Børve.

Det er ingen andre involverte samarbeidspartnere i prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Prosjektet ønsker å invitere deg som leder i en privat virksomhet som blant annet får sine oppdrag gjennom anbudsprosesser til deltagelse i dette forskningsprosjektet. Valget falt på denne typen virksomheter fordi vi vurderer dette til å være en bransje som er avhengig av å arbeide systematisk både med det å skape nye ideer og ny kunnskap for å hevde seg som en aktør som utøver oppgaver på vegne av det offentlige.

Valget falt akkurat på deg da, Chelsea Michelle Wold som er en av studentene i dette prosjektet, arbeider i bransjen og har et nettverk vi har valgt å benytte.

Hva innebærer din deltagelse for deg?

Som nevnt ovenfor innebærer din deltagelse å delta på et intervju som vil vare i ca. 60 minutter. Intervjuet vil bli gjennomført av en av oss som er studenter. Det vil bli tatt lydopptak av intervjuet uten at personopplysninger og navn på virksomheten kommer fram av lydopptaket. Lydopptaket vil så i etterkant av intervjuet bli transkribert og være en del av et

datamateriale bestående av totalt fire intervju. Lydopptaket vil bli slettet når det er transkribert.

I etterkant av forskningsprosjektet, dvs tidligst oktober 2021 vil det være mulig å få en tilbakemelding på prosjektet i form av en samtale. I tillegg vil det selvfølgelig være mulig å få masteroppgaven tilsendt

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke ditt samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. All informasjon om deg, din deltagelse og det du har gitt av informasjon vil da bli slettet fra prosjektet. Dette vil derfor ikke innebære noen negative konsekvenser for deg om du nå skulle velge å ikke delta eller eventuelt trekke deg på et senere tidspunkt i prosjektet.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Denne undersøkelsen vil ikke oppgi verken navn på virksomheter eller personer som deltar som intervjupersoner, med andre ord vil denne undersøkelsen og behandlingen av innsamlede data være fullstendig anonymisert. All informasjon samlet inn i dette prosjektet vil være behandlet i tråd med personvernregelverket. Du kan lese mer om dette på [Norsk senter for forskningsdata AS' hjemmesider](#).

Dine rettigheter

Som deltager i dette forskningsprosjektet kan du sende en klage til Datatilsynet om du ikke opplever at behandlingen av dine personopplysninger er fullstendig anonymisert.

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

- Oss som masterstudenter:
 - Chelsea Michelle Wold: Tlf 92818926 Epost: chelseamiwold@gmail.com
 - Guri Anne Ustad: Tlf 92811200 Epost: gurus@trondelagfylke.no
 - Merete Nilsson: Tlf 94030125 Epost: leder@samfunnsviterne.no
- Nord universitet ved personvernombud: Torill Irene Kringen, epost: personvernombud@nord.no eller på telefon 74022750.
- Les gjerne Nord universitet sin personvernerklæring for forskningsdeltakere [her](#) .

Har du spørsmål i tilknytning til Norsk senter for forskningsdata sine retningslinjer for anonymiserte forskningsprosjekter så ta kontakt på epost personvertjenester@nsd.no eller på telefon 55582117.

Med vennlig hilsen

Merete Nilsson
student
sign

Chelsea Michelle Wold
student
sign

Guri Anne Ustad
student
sign