

# MASTEROPPGAVE

Emnekode: MKL 310

Navn: Frode Grevskott

Lise Halsen

Bente Svendsen

---

«Boblende ideer og uformelle møtepunkt»  
- om ledelse og kreative  
prosesser hos ansatte.

---

Dato: 31.08.2021

Totalt antall sider: 90

## SAMMENDRAG

Formålet med vår oppgave er å få belyst betydningen av kreativitet i organisasjoner og lederens rolle i de kreative prosessene. Vårt ønske var å identifisere nøkkelfaktorer i en organisasjon som tilsynelatende fikk kreative prosesser i utviklingsarbeidet til å fungere, og se på om dette kunne være relevant for andre organisasjoner.

Studiets overordnede problemstilling er: *Hvilke faktorer opplever ansatte som betydningsfulle for å ivareta kreativitet, og hvordan kan ledere stimulere og ivareta disse faktorene?* For å identifisere disse faktorene formulerte vi to forskningsspørsmål: (1) Hvilke faktorer oppfatter de ansatte som viktige for at de skal være kreative? (2) Hvordan mener ledere at de arbeider for å fremme kreativitet hos medarbeidere?

Det er samlet inn data gjennom tre kvalitative mini- fokusgruppeintervju, med totalt 8 medarbeidere ved en utvalgt videregående skole i Norge. Det teoretiske rammeverket for studien, omhandler kreativitet, ledelse og kultur.

Studien viser at for ansatte gruppen, kreves motivasjon og lagånd for at kreativitet skal få best mulig vilkår. I dette beskrives faktorer som organisatorisk støtte, oppmuntring fra leder og autonomi som viktige faktorer for at kreativitet skal finne sted. I tillegg vektlegges sosiale møteplasser som stimulerer til læring og refleksjon der også lederen deltar. Det er i samspillet mellom menneskene og omgivelsene de kreative prosessene får god grobunn. En sterk kultur med humor og tillit samt frihet til å jobbe ut over de fastlagte rammene gir en vilje til å stå på og ta på seg ekstraroller.

Fra ledelsens side, framheves det å gi slipp på kontrollen og ha tillit til sine medarbeidere som en viktig faktor for å lykkes med å skape et kreativt miljø. En framvoksende strategi der det kan gjøres endringer underveis blir framhevet som en god måte å finne arbeidsglede og energi på. Det forventes at lederen er med på prioritering og setter krav til ferdigstillelse.

## ABSTRACT

The purpose of our mission is to shed light on the importance of creativity in organizations and the role of the leader in the creative processes. Our desire was to identify key factors in an organization that apparently made creative processes in the development work, and we wanted to look into whether these factors could be relevant to other organizations.

The study's overarching research question is: *Which factors do employees experience as important to maintain creativity, and how can managers stimulate and maintain these factors?* To identify these factors, we formulated two research questions: (1) Which factors do employees perceive as important for their creative work? (2) How do managers think they are working to stimulate creativity in employees?

Data have been collected through three qualitative mini-focus group interviews, with a total of 8 employees, at a selected department in a High School in Norway. The theoretical framework for the study deals with creativity, leadership and culture.

The study shows that for employees, motivation and team spirit, are required in order for creativity to get the best possible terms. Employees mention organizational support, encouragement from the leader and autonomy as important factors for creativity to take place. In addition, emphasized social meeting places that stimulate learning and reflection, and where the leaders also participates. It is in the interaction between people and the environment, that the creative processes get a good ground to grow on. A strong culture of humor and trust, as well as the freedom to work beyond the established framework, gives a willingness to put on more work in the department than expected.

In the part of management, it is emphasized to let go of control and have confidence in employees, as important factors in the success of creating a creative environment. An emerging strategy where changes can be made along the way, is highlighted as a good way to find job satisfaction and energy. The manager is expected participate in priority discussions with the employees and set requirements for completion.

# ***Innholdsfortegnelse***

1.0 Innledning.....	1
1.1 Oppgavens struktur .....	2
2.0 Teori .....	3
2.1 Kreativitet .....	4
2.1.1 Individuell og kollektiv kreativitet .....	4
2.1.2 Relasjonskompetanse .....	6
2.1.3 Motivasjon.....	7
2.2 Ledelse.....	8
2.2.1 Ulike perspektiv på ledelse .....	10
2.2.2 Kunnskapsledelse .....	11
2.2.3 Relasjonelle sider ved ledelse .....	12
2.2.4 Omsorg i ledelsesarbeid .....	13
2.2.5 Ledelse og strategi.....	15
2.2.6 Prosess.....	18
2.3 Kultur.....	19
2.4 Oppsummering av teori .....	24
3.0 Metode .....	25
3.1 Forskningsstrategi.....	25
3.2 Valg av undersøkelsesenhet og informanter.....	27
3.3 Etikk.....	28
3.4 Intervju.....	30
3.5 Digitale intervju .....	32
3.6 Intervjuguide.....	34
3.7 Erfaringer fra intervjuene .....	35
3.8 Analyse og metodebruk .....	36
3.9 Forskningskvalitet, reliabilitet og validitet.....	38
3.10 Generalisering.....	39
4.0 Presentasjon av funn og foreløpig analyse .....	40
4.1 Framoverlent ledelse og autonomi (Ledelse og Eierskap) .....	42
4.2 Boblende idéer og uformelle møtepunkt (Kreativitet) .....	43

4.3	Humor, arbeidsglede og «som en stor familie» (Kultur og arbeidsmiljø).....	45
4.4	Svart belte i «Ad hoc», stort handlingsrom og lite «skolsk» (Strategi, endring og utviklingsarbeid).....	46
4.5	Oppsummering av funn .....	48
5.0	<i>Drøfting</i> .....	49
5.1	Kreativitet .....	49
5.1.1	Hvilke faktorer oppfatter de ansatte som viktige for at de skal være kreative? .	50
5.1.2	Hvordan mener ledere at de arbeider for å fremme kreativitet hos medarbeiderne? .....	55
5.1.3	Oppsummering kreativitet.....	58
5.2	Ledelse.....	59
5.2.1	Hvilke ledelsesfaktorer mener ansatte er viktige for å fremme kreativitet hos medarbeiderne? .....	60
5.2.2	Hvilke ledelsesfaktorer oppfatter lederne som viktige for å fremme kreativitet hos medarbeiderne?.....	63
5.2.3	Oppsummering ledelse .....	68
5.3	Kultur.....	69
5.3.1.	Hvilke kulturelle faktorer oppfatter medarbeiderne som viktige for å fremme kreativitet hos medarbeiderne?.....	69
5.3.2	Hvilke kulturelle faktorer oppfatter lederne som viktige for å fremme kreativitet hos medarbeiderne?.....	74
5.3.3	Oppsummering kultur .....	79
5.4	Stort samsvar mellom svar fra ledere og ansatte .....	80
5.5	Oppsummering av drøftingen .....	84
6.0	<i>OPPSUMMERING</i> .....	85
6.1	Kritisk blikk på egen forskning.....	87
6.2	Refleksjon over egen læring.....	88
	<i>Litteraturliste</i> .....	89

## ***Tabeller***

Tabell 1 Eksempel på arbeidet med koding .....	41
Tabell 2 Forenklet tabell over de viktigste faktorer for å få gode kreative prosesser i organisasjoner.....	82

## ***Figurer***

Figur 1 KREM modellen (Fritt etter Oddane 2017 side 100, basert på Amabile 1996) .....	6
Figur 2 Fremvoksende og bevisst strategi (Mintzberg et al., 1998, s. 12). .....	16
Figur 3 Fritt etter Edgar H Scheins modell for organisasjonskultur (Schein, 1987, s. 12) .....	21
Figur 4 Hovedfunksjonene til en organisasjonskultur. Fritt etter Kaufmann og Kaufmann 2015, s. 371. ....	22
Figur 5 Stegvis-deduktiv induktiv metode (SDI), Fritt etter Tjora 2021 s.21 .....	37
Figur 6 Betydningsfulle faktorer for å stimulere og ivareta kreativitet.....	83

## ***1.0 Innledning***

Verdensbildet i dag består av store sosiale og økonomiske utfordringer, den teknologiske utviklingen går lynraskt og det er økt konkurranse og raske endringer i markedet for alle bransjer (Oddane, 2017, s. 67). Kreativitet og innovasjon blir gjerne sett på som løsningen på disse utfordringene. Kreativitet kobles til evnen til å håndtere åpne oppgaver, nærmere beskrevet som komplekse ikke-rutinebaserte oppgaver som ikke kan løses ved hjelp av kjente rutiner eller nedskrevne prosedyrer alene (Oddane, 2017). Kreativitet ble i 2010 rangert som den høyeste lederegenskapen, foran egenskaper som integritet og visjonære evner (IBM, 2010).

Vi har valgt å se nærmere på kreativitet som egenskap for å møte forventningene om endring og utvikling i organisasjoner, og ønsker å se nærmere på ansattes opplevelse og lederens rolle i denne sammenhengen. Hvordan kan man som leder bygge og ivareta en kultur hvor kreativitet og nytenking får gode vekstvilkår? Hva er det som kjennetegner organisasjoner som lykkes med å skape et miljø for kreativitet, og hvilken lederadferd mener de ansatte har betydning for at kreative prosesser skal finne sted? Vi ble inspirert av Oddane (Oddane, 2017) og Amabile's (Amabile, 1998) forskning om sammenhenger mellom lederadferd, kreativitet og innovasjon. De henviser til at lederadferd både kan fremme og hemme kreativitet og innovasjon i organisasjoner. Vi ønsker å finne ut hvilke erfaringer ansatte har, og hva som oppleves betydningsfullt for å ivareta egen og organisasjonens kreativitet. Det er også interessant for oss å få kjennskap til hva lederne mener om kreative prosesser i sin organisasjon, og hvordan de ser på sin rolle i dette arbeidet.

For å se nærmere på dette i praksis har vi tatt utgangspunkt i en avdeling ved en videregående skole som sett utenfra har stor grad av kreativitet og utviklingsorientert praksis. Vi har kommet fram til følgende problemstilling som vi gjennom denne studien søker å få svar på:

***«Hvilke faktorer opplever ansatte som betydningsfulle for å ivareta kreativitet, og hvordan kan ledere stimulere og ivareta disse faktorene?»***

For å belyse problemstillingen vil vi søke å gi svar på følgende sentrale forskningsspørsmål:

- Hvilke faktorer oppfatter de ansatte som viktige for at de skal være kreative?
- Hvordan mener ledere at de arbeider for å fremme kreativitet hos medarbeidere?

Gjennom det første forskningsspørsmålet ønsker vi å få en innsikt og forståelse av hvilke faktorer ansatte mener må være på plass for at de skal være kreative. I det andre forskningsspørsmålet ønsker vi å få innsikt i ledernes forståelse av strategier de mener må være på plass for å fremme kreativitet hos de man er satt til å lede og en dypere forståelse av hva ledere mener man kan gjøre for å motivere og ivareta kreativitet hos ansatte. Vi ønsker også å se om det er noen forskjeller mellom medarbeidernes syn på hva som skaper kreativitet og det lederne vektlegger. På bakgrunn av dette, har vi valgt å foreta intervju med både ansatte og ledere som synes å lykkes med å ivareta kreativiteten i sin organisasjon.

Selve begrepene kreativitet og lederstrategier kan ha ulik forståelse og ulikt innhold, avhengig av hvem man spør. Vi unngikk derfor å definere eller presentere en teoretisk framstilling av begrepene i forkant eller underveis i intervjuene. Dette for at vi var redd en slik «innramming» kunne påvirke tankeprosessene og refleksjonene i intervjuene, og dermed materialet vi fikk ut av samtalene.

Gjennom det som kommer fram i intervjuene har vi belyst problemstilling og forskningsspørsmål og drøftet disse spørsmålene i lys av utvalgt relevant teori. Teoridelen er inndelt i tre hoveddeler med kreativitet, ledelse og kultur som fokusområder. Vi har redegjort for teori om faktorer som fremmer kreativitet som vi mener er relevant for vår problemstilling. Vi tar også for oss et utvalg av teorier som omhandler ledelse og lederstrategier med en innramming mot ledelse og lederstrategier i kreative prosesser. Teoridelen omfatter også et kapittel om organisasjonskultur. Videre vil vi gi en kort introduksjon til vårt formål med studien, relevansen og hvordan avhandlingen er bygd opp. Presentasjon av funnene er gjort med overskrifter som beskriver resultater og deretter kommer drøftingen med kobling til teorien før vi oppsummerer resultater og erfaringer.

## ***1.1 Oppgavens struktur***

Strukturen på oppgaven er som følger: Først kommer en teoretisk innføring i de emnene som vi mener er særlig relevant med utgangspunkt i vår problemstilling og forskningsspørsmål. Deretter vil vi gjøre rede for de metodiske valgene vi har tatt for å få tak i empirisk dokumentasjon omkring valgte tema. Det danner utgangspunkt for neste kapittel som er presentasjon av de funnene vi gjorde etter intervju med både ansatte og ledere. Til slutt vil vi



med utgangspunkt i problemstilling og forskningsspørsmål drøfte de empiriske funnene opp mot den teorien som vi har presentert. Avslutningsvis kommer en kort oppsummering og refleksjon over egen forskning.

## ***2.0 Teori***

I dette kapittelet vil vi ta for oss teori som vi mener er relevant for problemstillingen vår. Vi har avgrenset litteraturen ved å ta for oss noe av det vi har funnet om kreativitet og ledelse. I tillegg har vi tatt med kultur som et eget kapittel, fordi vi opplevde at dette kom fram som et sentralt element underveis i forskningen. Vi vil ta for oss de mest sentrale begrepene og beskrive den teorien som vi har hatt som bakgrunn når vi har samlet empiri og gjort våre analyser. Dette teoretiske bakteppet er sammen med empirien utgangspunktet for vår drøfting i lys av problemstillingen og forskningsspørsmålene våre.

Vi starter med å presentere teori om kreativitet og hva som skal til for å stimulere, utvikle og bevare kreativitet i organisasjoner. Vi har valgt å benytte Theresa Amabile (Amabile, 1996, 1998), Torild Oddane (Oddane, 2017) og Carlsen, Clegg og Gjersvik (Carlsen et al., 2012) som vår hovedkilde i delkapitlet om kreativitet. Vi skiller mellom individuell og kollektiv kreativitet, og fokuserer på motivasjon, relasjonskompetanse og autonomi som betydningsfulle faktorer for at kreativitet skal finne sted.

Som innledning til kapitlet om ledelse, har vi valgt å ta for oss ulike perspektiv på organisasjoner. Dette har betydning for hvordan man vurderer de handlinger som gjøres i organisasjoner og hvordan vi vurderer funnene etter intervjuene. Vi har tatt utgangspunkt i boken Organisasjonsbilder av Gareth Morgan (Morgan, 1998) og valgt ut tre perspektiv fra hans framstilling. Morgan (Morgan, 1998) hevder at ledere som vil oppnå resultater, må lære seg kunsten å se situasjoner fra ulike perspektiv. Det ulike måtene å se på hvordan organisasjoner fungerer, vil være av betydning for hvilke valg du tar som leder om mot både kreativitet og andre ledelsesoppgaver. I tillegg til Morgan (Morgan, 1998) sine ulike perspektiver på organisasjoner, er det nærliggende å se på ulike syn på ledelse, strategi og prosessorientert syn på ledelse. Vårt hovedfokus er rettet mot Henry Mintzberg (Gotvassli, 2021; Mintzberg, 1987, 1994; Mintzberg & Waters, 1985) og Tor Hernes (Hernes, 2016). Vi vil benytte både Morgan og Mintzberg sine perspektiver på organisasjoner. Morgan (Morgan,

1998) beskriver, slik vår forståelse av teorien er, et syn på organisasjoner «sett utenfra» og vi opplever at Mintzberg (Gotvassli, 2021; Mintzberg, 1987, 1994; Mintzberg & Waters, 1985) utdyper dynamikken i organisasjoner. Det er ikke et tydelig skille, men etter vår mening beskriver Mintzberg organisasjoner mer dynamisk hvor prosessene kommer tydeligere fram.

Videre har vi her tatt med teori knyttet til skoleledelse og kunnskapsledelse for å belyse det som oppleves som spesielt i den bransjen vi har valgt å gjøre vår empiri. Her har vi brukt boken «Ledelse innenfra» der Dons, Nilsen og Skrøvseth er redaktører (Dehlin & Skrøvset, 2020). Ledelse kan beskrives med mange ulike betegnelser, og vi har valgt å fokusere på verdibasert ledelse med underkategorier som henger sammen med motivasjon, relasjonskompetanse og autonomi som beskrevet i delkapittel om kreativitet (Kapittel 2.1).

Siste del av vårt teorikapittel handler om kultur og arbeidsmiljø. Her har vi vil vi gjøre rede for Edgar Schein (Schein, 1987) sine definisjoner og beskrivelse av kultur. Vi har brukt teori fra Gotvassli (Gotvassli, 2015, 2021; Gotvassli & Vannebo, 2016), og Kaufmann og Kaufmann (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Kultur og arbeidsmiljø er et stort og omfattende tema, og vi har gjort et utvalg som vi mener belyser problemstillingen vår.

Lederrollens muligheter for å påvirke kreativitet hos ansatte er hovedfokuset i denne oppgaven. Det er derfor med hensikt at vi belyser kreativitet først i teoridelen, deretter har vi et kapittel om ledelse og til slutt kultur som vår tredje og avsluttende hoveddel.

## **2.1 Kreativitet**

Vår antakelse er at kreativitet er en viktig egenskap i organisasjoner som ønsker å være framtidsrettet og nytenkende, og at vi må være nytenkende og i bevegelse for å møte framtida. Hva er kreativitet og hva skal til for at man skal ivareta kreativiteten i organisasjoner? Hva er viktig for at ansatte skal kunne være kreative og hvordan kan ledere stimulere og bevare kreativitet? På hvilken måte kan ledere legge til rette for og stimulere til denne utviklingen?

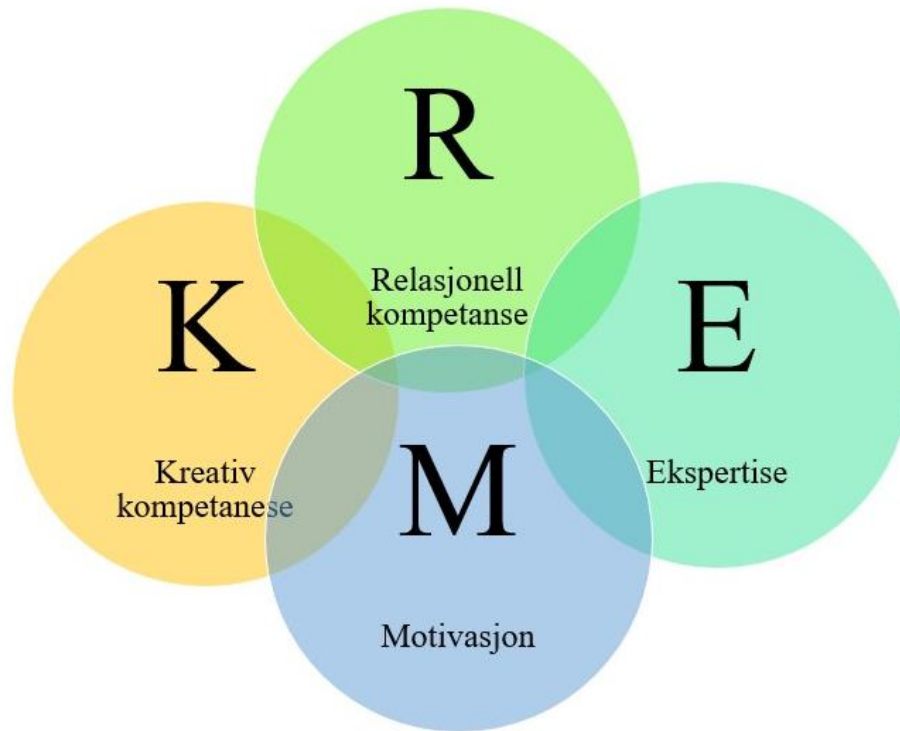
Vi ta for oss **kreative egenskaper**, **relasjonskompetanse** og **motivasjon** som sentrale elementer for at kreativitet skal finne sted.

### **2.1.1 Individuell og kollektiv kreativitet**

Toril Oddane (Oddane, 2017) har forsket på utviklingsarbeid og kreativitet og har skrevet både artikler og bøker om temaet. Hun baserer mye av sin forskning blant annet på Theresa

Amabile (Amabile, 1998). Kreative personer løftes fram både i forhold til kunst, forskning og næringsliv som særledes enestående mennesker med en medfødt, mystisk egenskap. Dette er en forståelse som etter hvert har blitt utfordret av flere som mener at kreativitet er et potensiale som kan trenes og utvikles hos alle mennesker (Amabile, 1998; Sternberg & Lubart, 1993). Kreativitet defineres som «*en individuell og kollektiv evne til å skape noe nytt og anvendelig som respons på et åpent problem*» (Oddane, 2017, s. 65). Hun beskriver kreativitet som et mer sammensatt fenomen enn bare det å komme med nye ideer. Kreativitet involverer åpne problem, situasjoner hvor man ikke kan være sikker på å lykkes eller trygg på at det ender godt. Man beveger seg inn i det ukjente. I kreativitetsprosessen inngår også problemdefinering, balanse i idémyldret, mot til å utforske ideer og evne til å selge ideen. I tillegg innfører Oddane begrepet kreativitet som en kollektiv egenskap – vi presterer bedre sammen med andre og utfyller hverandre. Amabile (Amabile, 1998) beskriver individuell kreativitet som et samspill mellom ekspertise, kreative evner og motivasjon. Basert på Amabiles tre-komponentmodell har Oddane utviklet KREM-modellen ved å tilføre relasjonell kompetanse.

KREM-modellen framstiller den individuelle kreativiteten som et samspill mellom kreativ kompetanse (K), relasjonell kompetanse (R), ekspertise (E) og motivasjon (M). Ekspertise handler om at vi må ha et visst minimum av eksplisitt eller taus kunnskap innenfor et felt for å kunne skape noe kreativt på området. Det er behov for fagspesifikk kunnskap, men også kunnskap om konteksten for å kunne utøve kreativitet.



*Figur 1 KREM modellen (Fritt etter Oddane 2017 side 100, basert på Amabile 1996)*

Kreativ kompetanse handler om mot til å «tenke utenfor boksen», om å være god til å forstå komplekse sammenhenger og ha evne til å bryte mentale vanemønstre. Dette er kjennetegn på divergent tenking, som er særlig relevant i møte med åpne problem (Oddane, 2017, s. 103).

Vi vil videre utdype relasjonskompetanse og motivasjon som sentrale deler for individuell kreativitet.

### **2.1.2 Relasjonskompetanse**

Relasjonskompetanse tilføres som en sentral del av individuell kreativitet i form av kommunikasjonsferdigheter, evne til å bygge nettverk, sosial årvåkenhet, samarbeidsferdigheter og evnen til å overbevise andre om at en har skapt noe nytt. (Oddane, 2017, s. 100). Jan Spurkeland definerer relasjonell kompetanse som de ferdighetene og evnene vi trenger for å etablere, utvikle, vedlikeholde og reparere kontakt med andre mennesker (Spurkeland, 2020, s. 19). Han benevner kreativitet som en av 14 dimensjoner av relasjonskompetanse hos ledere og medarbeidere i en organisasjon. Det relasjonelle fenomenet i kreativitet, er at mennesker bygger relasjoner gjennom felles, skapende arbeidsprosesser. Ledere viser evne til kreativitetsledelse ved at enkeltmennesket gis mulighet

til å bidra med sin oppfinnsomhet (Spurkeland, 2020, s. 201). Spurkelands relasjonelle kreativitet har et overordnet perspektiv som handler om frihet og raushet i ledelse og organisasjon. Mennesker som opplever frihet til å bruke mer av seg selv, vil utvikle evner og talenter som ellers undertrykkes. Organisasjoner som oppfordrer sine medarbeidere til å ta i bruk flere kvaliteter i personligheten vil få tilgang til store ressurser. Det er et verdipotensiale i medarbeidernes kultur, skaperevne og overskudd som kan gi store gevinster i form av innovasjon, trivsel, helse, overskudd og arbeidsglede (Spurkeland, 2020, s. 202). Om betingelsene er gode, vil kreativitet finnes i alle. Mennesker som får utforme og skape sitt eget arbeidsmiljø og ta i bruk sin fargerikdom, gir arbeidsinnsats, motivasjon, nærvær og helse tilbake til sin organisasjon. Det er humorens vilkår, fantasiens vilkår og kunstens vilkår i et arbeidsmiljø som setter grenser for menneskets arbeidslyst. Spurkeland hevder at kreativitet er nært beslektet med humor og lek. *“Humor er som drivstoff for en motor. Det skapes overskudd og litt lettsindighet, slik at vår logiske tenking kan få fri. Logikken kommer til slutt i tenkingen”* (Spurkeland, 2020, s. 211).

### **2.1.3 Motivasjon**

Theresa Amabile uttrykker at **motivasjon** for oppgaven er den viktigste delen av kreativitet (Amabile, 1996). Oddane og Spurkeland fremhever også medarbeidernes motivasjon som en sentral del av individuell kreativitet. Vi skiller mellom indre og ytre motivasjon. Indre oppgavemotivasjon beskrives som det engasjementet som skapes i mennesker på bakgrunn av egen opplevelse av oppgaven som interessant, utfordrende, meningsfull og givende. Indre motivasjon betegnes som et kjennetegn på kreative personer. Ytre motivasjon viser til ytre påvirkning som får oss til å utføre oppgaver, som for eksempel belønning, overvåkning, konkurranse, etc. Amabile beskriver at et ensidig fokus på ytre motivasjon, vil være selve oppskriften på å drepe kreativitet. Vi må skille mellom ytre motivasjon som kontrollerer og ytre motivasjon som støtter opp om vår indre motivasjon. Informasjon, ressurser og tilbakemeldinger er ytre motivasjon som stimulerer og er med på å opprettholde indre motivasjon og kreativitet (Oddane, 2017, s. 133).

Buch, Dysvik og Kuvaas (Buch et al., 2016) har samlet ulike forfatteres syn på hva som motiverer og hva som hindrer opplevelse av indre motivasjon Den grunnleggende antakelsen er at folk er mest kreative og innovative når de er indre motivert, og opplever arbeidet sitt som interessant, morsomt, utfordrende og meningsfylt. Det vil si at lederadferd også kan bidra til å

hemme innovasjon gjennom å svekke den indre motivasjonen, for eksempel gjennom en kontrollerende ledelsesstil. *Forskningen viser at det er to beslektede former for ledelsesadferd som fremmer innovasjon: Mestringsstøttende eller mestringsorientert ledelse, og transformasjonsledelse* (Lone & Stenstadvold, 2017, s. 49). Amabile (Amabile, 1998) beskriver organisatorisk støtte og oppmuntring fra ledelsen som motivasjonsfremmende, og dermed også kreativetsfremmende. Andre arbeidsmiljøfaktorer som Amabile framhever som motivasjonsfremmende, er utfordrende arbeidsoppgaver, gjensidig støttende arbeidsklima, tilgang på ressurser og autonomi (handlingsrom). Autonomi fremmer indre motivasjon, som er den viktigste bestanddelen i kreativitet, jfr KREM-modellen (Oddane, 2017, s. 199). Vi vil videre gi en teoretisk beskrivelse av betydningen av autonomi i jobbsammenheng.

Autonomi er et begrep som kan være vanskelig å definere og det blir tillagt ulik mening. Begrepet kan forstås som personers frihet til å handle og bestemme over et område uten for streng styring eller kontroll (Amabile, referert i Oddane 2017, s. 198). Autonomi blir videre definert som en kapasitet som vokser fram gjennom handling, finner nye veier i takt med at arbeidstakeren finner sin identitet. Dette samsvarer med praktikerens utvikling fra novise til ekspert (Dreyfus & Dreyfus, 1999). Veien mot profesjonelt skjønn handler om ekspertrollen og det å kunne bedømme og vurdere situasjoner klokt og spontant (Dehlin & Skrøvset, 2020). Autonomi og utviklingen fra novise til ekspert er i denne sammenheng ikke noe som kan foregå isolert, men her er man avhengig av relasjon til andre. I skoleverket vil dette handle om relasjoner til kolleger, men også relasjon til elever, foreldre og ledelsen. Det å benytte kunnskap, erfaring og egen kreativitet vil være med å skape opplevelsen av mestring og autonomi (Dehlin & Skrøvset, 2020, s. 50).

Vi har nå presentert et utdrag av teori rundt begrepet kreativitet. Vi har valgt å legge vekt på at individuelle og kollektive egenskaper har betydning for kreative prosesser, og at dette henger sammen med relasjoner, motivasjon og autonomi. Disse elementene vil drøftes opp mot våre empiriske funn. Videre er lederens rolle et av hovedtemaene i problemstillingen og vi vil se på teori om ledelse knyttet til kreativt arbeid i organisasjoner.

## **2.2 Ledelse**

I dette kapitlet vil vi ta for oss ledelse og har vektlagt teori som belyser hvordan ledere kan stimulere, utvikle og bevare kreativitet i arbeidsmiljøet.

Å lede betyr at man har fokus å lede noen i en retning og mot et resultat. For å få til dette må man ha kjennskap til oppgaver, kultur og forstå hva ansatte trenger for å utføre et godt arbeid (Dons et al., 2020, s. 13). Ledelse kan også deles inn i to hovedretninger; en instrumentell side der ledelse handler om en målrettet påvirkning av ansatte og en relasjonell retning der ledelse utvikles i samspill med andre (Irgens & Wennes, 2011).

Lederens perspektiv på organisasjoner vil kunne ha betydning for utøvelse av ledelse og vi har valgt å ta for oss ulike perspektiv ved bruk av Morgan (Morgan, 1998), Mintzberg (Gotvassli, 2021; Mintzberg, 1987, 1994; Mintzberg & Waters, 1985) og Hernes (Hernes, 2016). Dette vil vi sette dette sammen med de empiriske funnene våre i drøftingen. Årsaken til at vi har valgt å ta med både Morgan og Mintzberg, er vi mener de utfyller hverandre og dette vil vi argumentere for i drøftingen vår. Morgan har brukt metaforer og bilder på organisasjoner som gjør at vi får fram forskjellen mellom det strukturelle og det relasjonelle. Mintzberg har også beskrevet ulike perspektiv på ledelse, men dette er i større grad koblet til strategi, og vi opplever derfor Morgans metaforer som utfyllende. Mintzberg og Hernes har et perspektiv der prosessorientert tilnærming blir mer tydelig og kan underbygge funnene våre.

Røvik (Røvik, 2012) har undersøkt hva som har vært de mest dominerende organisasjonsideer i det nye århundret, og har vist til at det har vært mange trender som påvirker hva bedrifter og ledelsen velger å fokusere på i sin ledelse. Organisasjonsreformer i offentlig sektor kan se ut til å ha som mål å utforme organisasjonslike og resultatorienterte enheter. I skolene fikk dette utslag i at det ble ansatt administratorer og at der læreren tidligere var enerådende kom det nå inn sterkere styring og formalisering (Røvik, 2012, s. 94). For å belyse den relasjonelle delen av ledelse vil vi beskrive verdibasert ledelse og transformasjonsledelse. Elementer om hvordan påvirkning utøves i disse to lederfilosofiene, mener vi vil kunne utdype vår problemstilling.

Våre informanter er høgt utdannede lærere og ledere i videregående skole. Vi definerer de som kunnskapsarbeidere og vi vil derfor utdype hva vi legger i kunnskapsarbeidere og kunnskapsledelse.

### 2.2.1 Ulike perspektiv på ledelse

Å ha kjennskap til ulike organisasjonsmodeller kan også handle om å ha kunnskap om ulike innfallsvinkler eller perspektiv på organisasjonen. Hvordan vi velger å forstå det som skjer i en organisasjon vil være styrende for hvilke tiltak som oppfattes naturlige. Morgan (Morgan, 1998) har i sin bok «*Organisasjonsbilder*» beskrevet organisasjoner basert på metaforer for de ulike perspektivene. Vi har valgt å ta for oss organisasjonsbilder som maskin, biologisk organisme og kultur som vi senere vil bruke i drøftingen. Morgans beskrivelser er gode metaforer for hva som vektlegges ved ulike perspektiv. Det vil tydeliggjøre at lederens innfallsvinkel og perspektiv vil ha en direkte påvirkning på hvordan ledelse utøves. Vi ønsker å belyse ulike perspektiv sammen med funnene våre for å tydeliggjøre at lederens bevissthet rundt eget perspektiv og egen forståelse av organisasjonen har betydning for utøvelse.

**Organisasjon som maskin** vil være konstruert og styrt som om de er en maskin, og vil forvente effektivitet, rutinepreget, pålitelighet og forutsigbarhet. Svært mange ledere tenker at organisasjoner må fungere på denne måten for å være effektive. Vi finner en klassisk beskrivelse av denne organisasjonsformen i «Taylorismen» som er utarbeidet av Frederic Taylor. Han har beskrevet fem viktige prinsipper i denne formen for ledelse: Ansvarer føres over på lederen, man tar i bruk vitenskapelige metoder og velger den person som er best egnet til å utføre jobben. Arbeiderne læres opp til å utføre arbeidet effektivt og lederne overvåker at arbeidet blir utført (Morgan, 1998, s. 34). Arbeidet er preget av sterk styring, rutiner og standardisering.

Det er både sterke og svake sider ved maskinperspektivet og det må sees i sammenheng med hvilken kultur og system organisasjonen og arbeidstagerne hører til. Denne formen for ledelse vil ha god kontroll og mange rutiner slik at det blir effektivt å jobbe. Men det vil legge en demper på initiativ og evne til nytenking. Det vil gi utfordringer dersom omgivelsene og rammene endres fordi det er så nært koblet til fastlåste mål. Denne formen for organisering kjenner vi igjen i skolen som også er en del av et offentlig byråkrati. Vi har gjort vår forskning i en avdeling som hører til i en større offentlig bedrift, og styring og kontroll fra politisk ledelse, fra departement og fra fagorganisasjoner er viktige elementer som vi vil ha med videre i drøftingen når vi skal tolke funnene våre.

Som kontrast til maskinperspektivet har vi valgt å se på **organisasjonen som en biologisk mekanisme**. Som navnet tilsier er dette et perspektiv som er nær koblet til naturen, til livsløp



og en tilpasning til sitt miljø. Her ser man på mennesker som arbeidstagere med sammensatte behov, og motivasjon og belønning handler om anerkjennelse, å oppleve seg som betydningsfull og stor grad av autonomi. Det finnes ulike ledelsesformer i samme organisasjon, fokus på løpende prosesser og man er opptatt av nyskaping, fleksibilitet og prosjektorientering. Sterke sider betyr at man kan omstille seg raskt, har stort engasjement og utviklingsfokus. Som negative sider ser man en sårbarhet i forhold til om ansatte klarer å leve opp til forventninger og tempo i endringstakt. Det vil være forskjeller mellom ansatte i en organisasjon, der noen liker at det er forutsigbarhet, faste rammer og kontroll på arbeidsmengde og oppgaver. Andre har større behov for å jobbe med utvikling og være i en konstant utviklingsprosess. Det vil kunne oppstå uenighet, maktkamper og konflikter (Morgan, 1998, s. 45). Dette kommer igjen i drøftingen der vi vil vise til sammenhenger mellom utsagn og vurderinger fra informantene.

Et lederperspektiv på **organisasjonen som kultur** vil ha fokus på mennesker i grupper og bedriftskultur. Kulturen kommer til uttrykk gjennom ritualene, verdiene, lovene. Ulike kulturer vil la dette perspektivet komme til uttrykk på forskjellig måte. Fokuset er på de menneskelige sidene og omhandler respekt, tillit og lagarbeid. Organisasjonsendring er mer knyttet til menneskene enn til teknologi. Av negative sider eller svakheter innen dette perspektivet er muligheten for manipulering og total kontroll. Det kan også være en manglende forståelse for helhet i synet på kultur (Morgan, 1998, s. 130). Dette perspektivet vil også være nyttig for å belyse funnene i undersøkelsen og vil komme nærmere inn på dette i drøftingen om kultur og arbeidsmiljø.

### **2.2.2 Kunnskapsledelse**

Vi har valgt å ta med teori om kunnskapsledelse fordi ledelse og kreativt utviklingsarbeid henger sammen. Dette mener vi må sees i sammenheng med hvilken organisasjon man leder. I den avdelingen vi har valgt å fordype oss i, består arbeidsstokken i høy grad av kunnskapsarbeidere med de kjennetegn som vi vil beskrive nedenfor. Dette mener vi er relevant i forhold til empiri og drøfting.

Statistisk Sentralbyrå (heretter forkortet SSB), bruker en egen inndeling når de skal gruppere utdanningsnivået i Norge (SSB, 2021). SSB deler inn befolkningens utdanningsnivå i fem hovedgrupper, der de med lavest utdanning har kun grunnskole, og der de som er gruppert høyest har universitets og/eller høyskoleutdanning. Majoriteten av ansatte ved de avdelinger

vi i oppgaven har valgt ut, befinner seg i gruppen med høyest utdanning, og kan defineres som kunnskapsarbeidere. Kjell Åge Gotvassli (Gotvassli, 2015) er en av forfatterne som har skrevet om ledelse av kunnskapsarbeidere:

*«Kunnskapsledelse kan beskrives som ledelse av prosesser for både identifisering, utvikling, lagring, deling og anvendelse av kunnskaper i en organisasjon» (Gotvassli, 2015, s. 113).*

Kunnskapsorganisasjoner er definert som organisasjoner der kunnskapen er den viktigste ressursen. Prosesser for å utvikle, dele og videreformidle denne kunnskapen vil være sentrale i arbeidet hos alle i denne organisasjonen. *Kunnskapsarbeidere* blir tradisjonelt brukt om arbeidstakere med høyere utdanning, som arbeider med en stor grad av selvstendighet, har jobbkompleksitet, flerfaglighet og jobber med kompliserte problemløsninger (Gotvassli, 2015). Hislop, Boshua & Helms deler opp kunnskapsarbeid i flere elementer, der kreativitet, eksplisitt og taus kunnskap samt intellektuell, sosial og handlingskompetanse som sentrale begreper (Hislop, 2018).

Kunnskapsarbeid kan defineres som følgende:

*«Kunnskapsarbeid er arbeid som i liten grad er rutinebasert, som vanskelig lar seg standardisere, og der svarene på hvordan oppgavene skal utføres primært er å finne i den profesjonelle kunnskapen arbeideren har tilgang til og utvikler gjennom praksis»*

(Irgens & Wennes, 2011, s. 15)

Å være leder eller mellomleder i en videregående skole, krever at man er bevisst alle disse faktorene og finner en måte å motivere ansatte på. Det handler blant annet om væremåte, beslutninger, målformulering og relasjonell adferd (Gotvassli, 2015). Vi vil komme tilbake til ledelse av kunnskapsarbeidere i drøftingen.

### **2.2.3 Relasjonelle sider ved ledelse**

For å belyse den relasjonelle siden av ledelse vil vi ta for oss verdibasert ledelse og transformasjonsledelse. Verdier inngår som et viktig element i organisasjonskultur og er f.eks. referert i Scheins kulturmodell (Schein, 1987) som vist i figur 3, sammen med de andre elementene grunnleggende antagelser og kulturelle artefakter. Verdier er med i å definere nye mål og endre retning, der man blant annet ønsker å påvirke ansattes holdninger og atferd i samme retning som organisasjonen og omgivelsene. Kjell Åge Gotvassli (Gotvassli, 2021) beskriver at på individnivå kan verdier forstås som et menneskes plattform. De kan gi et

fundament å bygge livet på, kan gi en trygghet som kan gi indre styrke, og de er viktige i en verden som er i kontinuerlig og rask endring. Vi kan si at verdiene våre danner fundamentet for store deler av våre ubevisste handlingsmønstre. Selv om vi kan si at «dette er bare min måte å gjøre det på», er store deler av vår adferd basert på våre verdier. I verdibasert ledelse er nettopp det å påvirke individets atferd en viktig faktor. Individets atferd kan her påvirkes gjennom det som kalles sosial kontroll som da er en ytre regulering, og ved at verdiene tilegnes av hver enkelt medarbeider som da er en indre regulering (Gotvassli, 2021, s. 141-142).

Transformasjonsledelse legger stor vekt på relasjonelle, symbolske og emosjonelle sider ved ledelse i kontrast til rasjonelle og kognitive sider. Det betyr at motivasjon er et sentralt punkt. Det finnes sammenhenger mellom transformasjonsledelse og ekstrarolleadferd, oppgaveprestasjoner og kreative prestasjoner. Det viser stor smitteeffekt i humør og stemning, jobbegasjement og flyttoppevelser i grupper som jobber tett sammen. Et viktig element er at ledere som bruker mye av tiden sin sammen med medarbeiderne, vil kunne oppnå emosjonelle smitteeffekter og være med å skape en gruppefølelse av motivasjon (Kopperud & Martinsen, 2016, s. 150). Ledelse og motivasjon har en åpenbar og sentral sammenheng og vil gi retning og påvirkning. Her er autonomi og tilbakemelding også sentrale elementer (Kopperud & Martinsen, 2016, s. 141). Dette er forskning som er relevant for å belyse vår problemstilling og forskningsspørsmålene.

#### **2.2.4 Omsorg i ledelsesarbeid**

Å ha fokus på **omsorg** blir beskrevet som en viktig oppgave for ledere dersom de skal påvirke til *kunnskaping* slik som beskrevet av Krogh, Ichijo og Nonaka (Krogh et al., 2001). De fleste av oss har en forståelse av omsorg på individnivå, slik foreldre har omsorg for sine barn. Men som leder og/eller ansatt, handler det også om omsorg for gruppen, for bedriften og for samfunnet. Omsorgens dimensjoner i forhold til kunnskapsutvikling i organisasjoner handler om flere viktige begrep som gjensidig tillit, aktiv empati, adgang til hjelp, ingen fordømmelse og pågangsmot (Krogh et al., 2001 s. 68) . Omsorg i organisasjoner defineres også av om arbeidstakere opplever at det ikke er fordømmelse i arbeidsmiljøet. I dette legger vi at ansatte og ledere tilbyr støtte og hjelp til å finne løsninger på et problem dersom det er tydelig at andre ikke lykkes med sine oppgaver. Dersom personer og derved organisasjonen skal vokse,

må det være muligheter til å eksperimentere . Det skal også være motstand, man skal stille spørsmål og utfordre. Carlsen, Clegg og Gjersvik (Carlsen et al., 2012) definerer skapende motstand som:

*«Å behandle tvil, friksjon, motsetninger og kritikk aktivt som redskap for å stille spørsmål ved vedtatte sannheter og skape bedre ideer, og ikke som støy som man søker å unngå»*

Videre har pågangsmot stor betydning for hvordan kunnskap utvikles i et arbeidsmiljø. Det kreves mot av den som skal åpne seg, prøve ut nye ting og fortelle til sine kollegaer om hvordan det gikk. Det betyr at man utsetter seg for gransking, vurdering og kritikk. Man må tørre å si det man mener, tørre å gi de konstruktive innspill og kommentarer som er nødvendig for å få prosessen til å gå videre. Omsorg og raushet i organisasjonen både fra ledere og kollegaer vil ha betydning for om denne eksperimenteringen og tilbakemeldingen er mulig. Det betyr at dersom noen gir kritiske innspill har den som tar imot ansvaret for å ta imot på en slik måte at begge lærer av dette. Et godt svar kan være; “Takk for at du kom med disse innspillene, jeg skal ta det med meg videre i mitt arbeid”. Dersom dette fungerer er muligheten for kunnskapsutvikling hos alle parter til stede, og i skolen vil dette igjen komme elevene til gode.

I møte med nye personer stiller man med liten kunnskap om den andre og hvordan relasjonen mellom dere vil fungere. Dersom du har historier eller opplevelser som du tar med deg inn i relasjonen vil det være med å påvirke hvordan dere samhandler. Tillit handler om å stole på, og for at relasjonen skal fungere må tilliten være gjensidig. For en leder vil dette bety at man må passe på å opptre konsistent, være transparent på hva du ønsker og hvor du vil. Skal arbeidstakere få den nødvendige autonomi, mulighet for selvledelse og støtte i arbeidet må tilliten være gjensidig. Ansatte må kjenne på en trygghet i at du ikke vil fremstille de i et dårlig lys og være trygg på at du opptrer redelig i alle situasjoner. Ansvaret for å skape tillit ligger både hos leder og arbeidstaker (Krog et al.,2001 s. 68). Hvor sårbar tillit er, beskrives i ordtaket som sier: *«Tillit bygges opp millimeter for millimeter og rives ned i metervis på sekunder»*.

I en forlengelse av beskrivelsen av **tillit**, er det naturlig å snakke om empati. Empati handler om å forstå den andres situasjon og aktiv empati handler om å være i forkant med å bry deg om ved å stille spørsmål og observere. I dette ligger det handlinger som å være aktiv lyttende og praktisere god dialog og kommunikasjon. På denne måten kan lederen utvikle emosjonell

kunnskap. Gode relasjoner vil være med å skape et godt arbeidsmiljø som igjen er med på effektiv kunnskapsutvikling (Krogh et al.,2001).

I denne nevnte kunnskapsutviklingen, og i prosessen fra novise til ekspert, blir benevningen **mesterlære** brukt. I mesterlære har man i utviklingen av ferdighetsnivå en trener som underveis kan være med på prosessen. Læring må også foregå ved at man kan imiterer mesteren, observerer handling hos flere mestere, evaluerer og skaper sin egen forståelse (Dreyfus & Dreyfus, 1999). Å ha tilgang til støtte og hjelp i en utviklingsprosess er viktig for å bli trygg nok til å komme fram med tanker og meninger. Noen organisasjoner har utnevnt egne omsorgseksperter for være med å ta ansvar for denne utviklingen fra novise til ekspert. Disse omsorgseksperterne er viktige kulturbærere, noe vi vil komme tilbake til i drøftingsdelen. Det grunnleggende tanken med omsorgseksperter er at kompetansen fra organisasjonen må være tilgjengelig og relevant for den ansatte når den trengs. Her vil de praktiske handlingene i organisasjonen være det som avgjør om denne støtten er tilgjengelig, der noen tar ansvar for å hjelpe på det nivået kollegaen trenger uten at det er pålagt eller organisert (Krogh et al., 2001 s. 71) . Alle disse elementene er grunnleggende elementer å være oppmerksomme på dersom lederen ønsker å være med på å utvikle et godt arbeidsmiljø. Vi skal nå se nærmere på hva strategisk tenking innen ledelse har av betydning for kreativitet.

### **2.2.5 Ledelse og strategi**

Lederstrategier kan være godt planlagte og definerte, men også styrt av at de blir til underveis i arbeidet. Vi har valgt å ta for oss lederstrategier og vil koble dette opp mot kreativitet. Dette vil vi drøfte sammen med funnene våre der vi både ser på ansattes opplevelse og ledernes tanker om egne arbeidsmetoder.

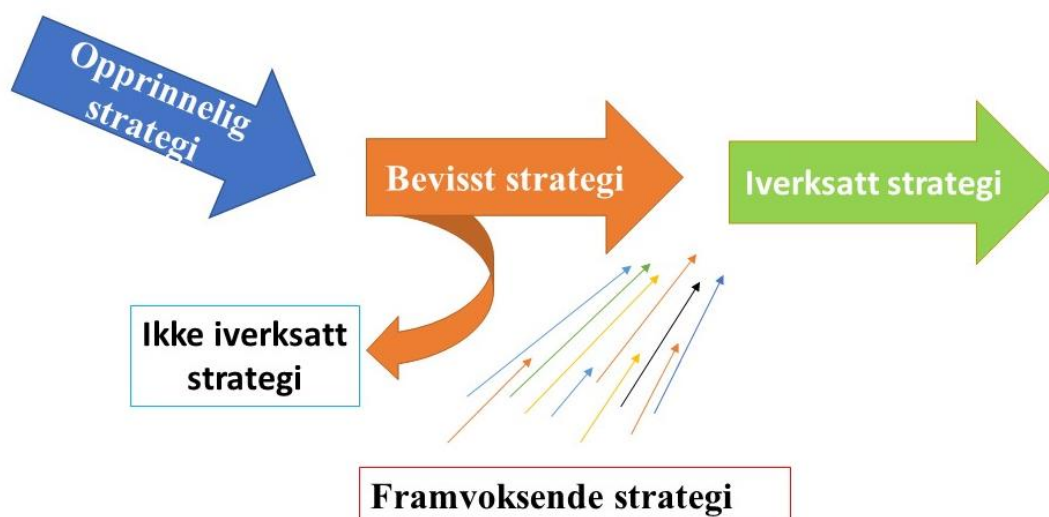
Begrepet “strategi” er opprinnelig gresk og betyr generalens eller lederens kunst. Etter hvert ble strategibegrepet ensbetydende med en organisasjons handlingsalternativ og ble en del av ledelsesteorien. Forskning på strategisk tenking og strategisk tenking ble vitenskapeliggjort (Gotvassli & Vannebo, 2016). Som leder har man alltid en tanke om hvordan man skal gå frem for å nå organisasjonens målsettinger. Lederens (eller ledernes) ulike beslutninger, handlinger og aktiviteter blir til sammen organisasjonens strategi for å nå sine mål. Gotvassli og Vannebo (Gotvassli & Vannebo, 2016, s. 24) sier at strategibegrepet handler om veien fra visjon til måloppnåelse i ulike virksomheter og er et uttrykk for ulike måter en virksomhet kan tilpasse seg omgivelsene på.

«Strategi defineres som en rekke beslutninger, handlinger eller aktiviteter som:

- handler om hele organisasjonen
- handler om organisasjonens mål og visjoner
- er nødvendig for å realisere mål
- gir svar på hva organisasjonen skal foreta seg
- gir svar på spørsmål om hvilke mål en organisasjon eller virksomhet bør sette seg, og hvordan en skal gå fram for å realisere disse målene»

(Steiner 1979; Nicols, 2012, referert i Gotvassli, 2016, s. 24)

Mintzberg og Waters har vært opptatt av å se på hvordan strategier vokser fram, formes og blir til i organisasjoner (Mintzberg & Waters, 1985). De beskriver to overordnede syn på strategiprosesser: Den bevisste strategiprosessen som en rasjonell, planlagt og styrt prosess fra ledelsen og den strategiprosessen som vokser fram som respons på det oppstår underveis. Den framvoksende strategiprosessen er hverken planlagt eller kontrollert, men vokser fram blant organisasjonens medlemmer som en respons på lokale utfordringer (Mintzberg & Waters, 1985).



Figur 2 Fremvoksende og bevisst strategi (Mintzberg et al., 1998, s. 12).

Mintzberg tar for seg ulike definisjoner eller forståelser av strategibegrepet. I sin forskning har han beskrevet mange ulike forståelser eller perspektiver på strategi, og vi har valgt å gå

nærmere inn på tre av disse perspektivene for å synliggjøre forskjellene og koble det opp mot funnene i undersøkelsen vår.

**Strategi som plan** er den mest vanlige forståelsen av strategi. Strategiprosessen i dette perspektivet starter med en strategisk analyse hvor visjon og mål utarbeides. Deretter foretas strategiske veivalg over hvordan man skal nå visjon og mål og det tas beslutninger som fører til ønskede handlinger i riktig retning. Organisasjonens strategi nedfelles i planverk, formelle strukturer og rutinene i organisasjonen.

**Strategi som kultur** har fokus på den kollektive prosessen i arbeidet mot de verdier og visjoner som organisasjonen har. Felles kultur blir bindeleddet i organisasjonen og en mer indirekte styring mot kollektive måter å handle og tenke på. Å se på strategisk arbeid i den kulturelle forståelsen, innebærer å arbeide med grunnleggende verdier i organisasjonen (Gotvassli & Vannebo, 2016, s. 120). Kultur påvirker organisasjonsstrategien på 3 måter: Gjennom å gi retning, som motiverende og identitetsskapende kraft og som middel for å presentere organisasjonen og påvirke omverdens oppfatning av den (Strand, referert i Gotvassli og Vannebo, 2020, s. 132-133).

**Strategi som mønster** representerer et prosessperspektiv på strategi hvor man i tillegg til å vektlegge ytre press fra omgivelsene, også lar strategiske mål utvikle seg innenfra. Her vektlegges det praktiske og målrettede arbeidet i organisasjonen og fokus er på hvordan strategi utvikles og utarbeides, heller enn design og planlegging. De visjoner og mål som utarbeides, endrer seg underveis fordi de blir tolket ulik i ulike deler av organisasjonen. I møte med organisasjonsmedlemmene, vil visjoner og mål endres og forbedres i en vedvarende, dynamisk prosess (Gotvassli & Vannebo, 2016, s. 67). Motivasjon for organisasjonsendringer kan også komme innenfra og utvikle seg over tid som mønstre i organisasjonen (Gotvassli & Vannebo, 2016, s. 80).

Mintzberg beskriver dette mere inngående i artikkelen "*Crafting Strategy*" (Mintzberg, 1987), der han tar utgangspunkt i en pottemaker som arbeider med sin leire. Hender og sinn jobber synkront i det pottemakeren foretar seg. Det vil være umulig for pottemakeren å tenke noen dager og jobbe andre. I artikkelen beskrives ledere som håndverkere og strategi som deres leire. Som en utfordring i dagens organisasjoner, pekes det på at en del organisasjoner fortsatt forsøker å skille arbeidet som gjøres med sinn og hender. Med det mister man en viktig faktor i strategiarbeidet, som er tilbakemeldingskoblingen og evnen til justering. Som det beskrives i artikkelen, kan det være smartere å la strategier utvikle seg gradvis, gjennom organisasjonens

erfaringer og handlinger. For smarte strategier setter pris på at de ikke alltid kan være smarte nok til å tenke gjennom alt på forhånd. I artikkelen, pekes det på et grunnleggende dilemma ved etablering av strategier. På den ene siden er et behov for å forene kreftene for stabilitet og endring- og dermed fokusere innsats og driftseffektivitet. Mens man på den andre siden må forholde seg til omgivelsene og et skiftende miljø på den andre siden. Som en advarende pekefinger sier Mintzberg i artikkelen at ledere som er besatt av enten endring eller stabilitet, er bundet til slutt å skade sine organisasjoner (Mintzberg, 1987).

### **2.2.6 Prosess**

Vi har valgt å beskrive prosessperspektivet i strategi nærmere fordi dette er sentralt i funnene våre og vil vise til dette perspektivet i drøftingen. Mintzberg beskriver strategi med mange ulike perspektiv, og strategi som mønster er nært koblet til prosessperspektivet. Det samme gjelder Morgan sitt perspektiv «Organisasjoner som biologisk organisme» (Morgan, 1998). Vi likevel også valgt å ta med teori fra Tor Hernes (Hernes, 2016) for å beskrive prosessperspektivet. Han har et ensidig prosessbasert perspektiv og han har, slik vi ser det, gode metaforer for å beskrive hvorfor dette er viktig i strategi og utviklingsarbeid.

Ordet prosess har sin opprinnelse fra 1400 tallet og det franske språkets ord «process» som betyr reise. Det igjen kommer fra det latinske ordet «procedure», der framdriften er sentralt. Dette beskriver at man beveger seg fra noe og til noe, og at det er dynamisk. *“Det innrammer også at selve organiseringen aldri er avsluttet. Bevegelsen er kontinuerlig, uten noe egentlig startpunkt eller endepunkt. Dette gjelder ikke bare mennesker, men også organisasjoner og bedrifter”* (Hernes, 2016, s. 26).

Et annet hovedpoeng ved prosesstenkingen er at organisering ses på som en åpen prosess. Organisering er ikke bare en prosess hvor man bare følger planer, hvor lederen bestemmer alt eller hvor mål nødvendigvis vil nås. Å tenke organisering ut fra et prosessperspektiv betyr heller ikke at det ikke er noen planer, at lederen ikke bestemmer eller vet noe eller at mål ikke blir nådd. Et prosessperspektiv betyr at selv om mange ting synes forutsigelige, så kan de utvikle seg annerledes enn forventet. Hvorfor kan ting utvikle seg annerledes enn planlagt? Måten prosesser forløser på, er at handlinger avstedkommer nye handlinger. Hver handling består av valg, som avstedkommer nye handlinger med nye valg (Hernes, 2016, s. 28).

Et annet aspekt ved prosesstenkingen er at prosesser ses på det som skaper aktører, og ikke motsatt. Dette tar utgangspunkt i ideen at vi er det vi gjør. Et tredje aspekt er å tenke



organisering som prosess. Å tenke prosess dreier seg om å tenke ting som alltid er under tilblivelse. Når vi tenker prosess, er det vi betrakter ikke noe avsluttet eller definitivt. Det er alltid som man sier i prosesstermer, “in the making” (Hernes, 2016, s. 28).

Som metafor for organisasjonsutvikling, har Tor Hernes brukt rhizomet. Rhizomet er en horisontal jordstengel som avgir både nye skudd og nye jordstengler, samtidig som den vokser over bakken. Rhizomet viser både kontinuitet og utvikling, og symboliserer at organisasjonen er levende, uforutsigbar og i kraft av seg selv skaper ny utvikling. For ledelsen er det ikke mulig å beslutte slik vekst, men man kan legge til rette forholdene slik at det er mulighet for at det kan skje (Hernes, 2016, s. 30).

I neste kapittel vil vi ta for oss kultur og arbeidsmiljø, med særlig fokus på definisjon og beskrivelse av sterke og svake kulturer. Vi har fokusert på humor i kulturkapitlet. Underveis i arbeidet med empirien kom humor opp som en viktig del av kreative prosesser i denne organisasjonen og er derfor en viktig del i drøftingen av funnene våre.

### **2.3 Kultur**

Hva er det som gjør at kulturen på en arbeidsplass blir så varierende, og på hvilken måte vil dette virke inn på ansattes kreativitet? Hva kan ledere gjøre for å påvirke kulturen? Vi vil se nærmere på noen viktige elementer knyttet til problemstillingen vår og deretter vil vi vise vår empiri og sammenhenger med eksisterende teori i drøftingen.

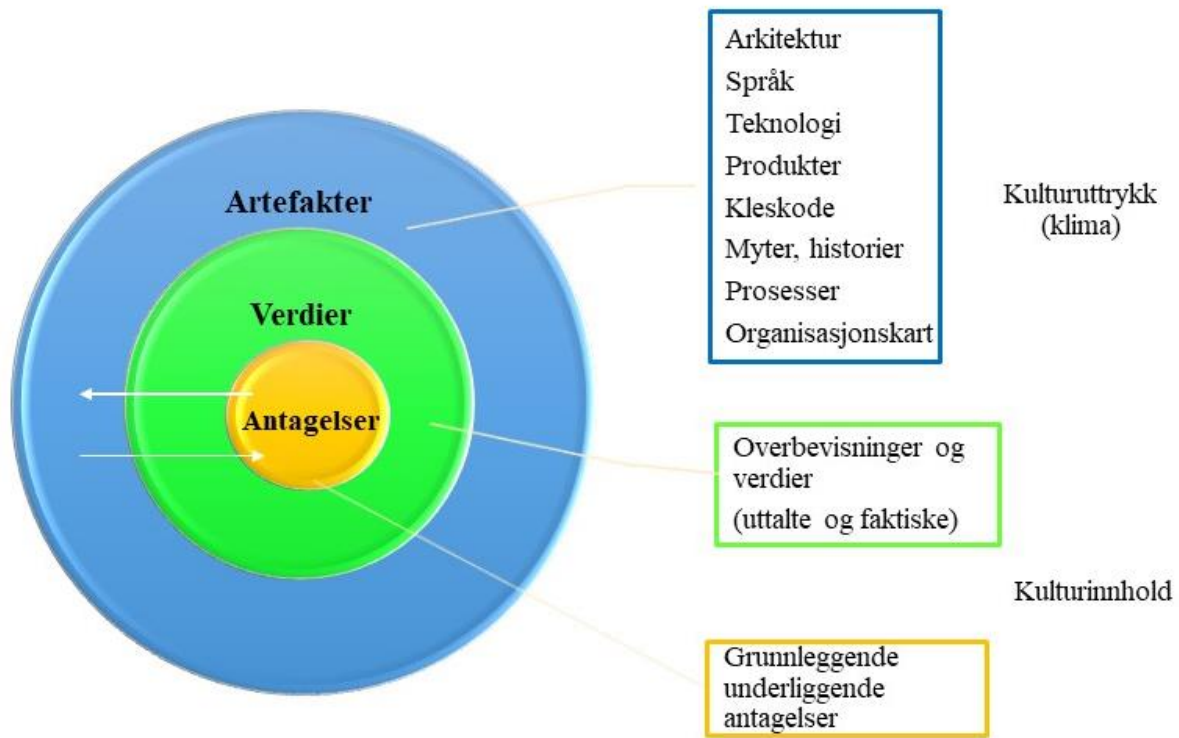
Arbeidsmiljø er en omfattende og generell betegnelse som omfatter det fysiske, sosiale og psykologiske miljøet vi møter i jobben vår. Det handler om hvordan de fysiske og sosiale omgivelsene virker inn på individene, om hvordan de fysiske og sosiale arenaene påvirker og påvirkes av individ og grupper. Som medarbeidere i en organisasjon merker vi stemninger i organisasjonens “indre liv”. Disse markerer seg også i dens ansikt utad. Konkret kan dette manifestere seg i måten sosiale begivenheter markeres på, og i omgangstonen og atmosfæren i situasjoner som møter og pauser. Er du nyansatt, vil du få en fornemmelse av atmosfæren på arbeidsstedet straks du begynner. Du vil merke hvordan det psykososiale arbeidsmiljøet viser seg i samspillet mellom menneskene i organisasjonen, både på det sosiale og det følelsesmessige planet. Det kan imidlertid ta lengre tid før du får en dypere innsikt i de strømningene som danner grunnlaget for arbeidsmiljøet. Kultur, klima og verdier er begreper som egner seg til å beskrive slike vanskelige definerbare forhold (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 363).

Vi har foretatt vår forskning i en videregående skole. Hver enkelt enhet har sitt unike arbeidsmiljø og sin kultur, men samtidig finnes det fellestrekk for videregående skoler. Mange av dagens videregående skoler er sammenslått til svært store enheter. Dette har betydning for arbeidsmiljøet og samspillet mellom de ansatte i organisasjonen. Skolene er delt opp i flere underavdelinger basert på faglig retning. De ulike underavdelingen har et arbeidsmiljø og en organisasjonskultur, samtidig som hele skolen, hele organisasjonen har sitt eget indre liv. En oppfatter oftest sine nærmeste medarbeidere som sitt arbeidsmiljø, men den store organisasjonen, samarbeidsformer, verdier, prinsipielle og strukturelle vedtak og retningslinjer er også en del av og påvirker arbeidsmiljøet til medarbeiderne.

Vi tar utgangspunkt i at kultur eksisterer i alle organisasjoner og har avgjørende betydning for hvordan ting foregår i organisasjoner. Kultur og verdier er tett koblet (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Edgar Schein (Schein, 1987) gir en formell definisjon vedrørende kultur: *Kultur er «et mønster av felles, grunnleggende antagelser som en gruppe er kommet fram til etter hvert som den har løst sine problemer når det gjelder ytre tilpasning og integrering, som har fungert godt nok til å bli betraktet som holdbare, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte, tenke og føle på i forbindelse med disse problemene (Schein, 1987, s. 7).*

### **Edgar H. Scheins modell for organisasjonskultur**

Vi vil ta med en figur som beskriver Scheins (Schein, 1987) forståelse av kulturbegrepet. Denne viser sammenhenger mellom det vi gjør, det som kommer til uttrykk, de bevisste handlingene, og det som ligger under det åpenbare og er helt eller delvis skjult.



Figur 3 Fritt etter Edgar H Scheins modell for organisasjonskultur (Schein, 1987, s. 12) .

Han har valgt å vise at det er tre nivåer i forståelsen av organisasjonskultur. Nivå en er det synlige for alle som utseende, møbler, logo, uniformering, hvordan du blir møtt og hvilke klart synlige effekter du ser. Neste nivå er et høyere bevissthetsnivå der skrevne retningslinjer, prosedyrer, planer og det som styrer organisasjonen. Tredje nivå er det usynlige, det som lever litt sin egen verden, og er vanskelig å styre. Her er det de uformelle kanaler, uformelle ledere, alle uskrevne retningslinjer og hva om er ok å si, snakke om, hvordan vi ter oss på fest etc. Her er vi inne på området som også kalles subkultur (Schein, 1987). Vi vil i vår drøfting legge særlig vekt på nivå to som omfatter uttalte og faktiske overbevisninger og verdier i organisasjonen.

Begrepet organisasjonskultur kan enkelt forklares slik: *“Organisasjonskultur er de sett av felles delte normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som utvikles i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene»* (Bang, 1988). Organisasjonskultur har en helt klar funksjon og vil påvirke ansatte uansett om den oppleves bra eller ikke. I store organisasjoner er det vanskelig å få en felles kultur som omfatter hele organisasjonen. Det vil ofte oppstå minikulturer eller subkulturer avdelinger eller blant ulike faggrupper. Dette vil vi komme nærmere tilbake til i drøftingen når vi ser på funnene våre i forhold til ansatte i vår undersøkelsesenheter og deres opplevelse av andre avdelinger.

Alle elementene innen organisasjonskultur som kommer til uttrykk i ulike former er illustrert i figuren nedenfor. Den viser enda tydeligere kulturens funksjoner og mekanismer, ved at den skaper identitet, stabilitet, gir mening og forplikter. Dette kommer til uttrykk ved ulike handlinger, ritualer, myter og historier. Kulturen vil utvikle seg uansett hva vi gjør, og kan være i positiv og i negativ retning.



Figur 4 Hovedfunksjonene til en organisasjonskultur. Fritt etter Kaufmann og Kaufmann 2015, s. 371.

Gjennom organisasjonskulturen kan medarbeidernes identitetsfølelse økes. Jo klarere verdiene er definert, desto mer føler medarbeiderne seg som en vital del av organisasjonen. Det vil være retningsgivende for ulike handlingsmønstre og måter å løse problemer på. Dette gjør at man kan ha påvirkningsmulighet i forhold til kultur ved å være tydelig i definering av verdiene. Organisasjonskulturen kan bidra til å øke medarbeidernes identitetsfølelse og lojalitet, og skape opplevelsen av et felleskap. Det vil kunne gi forpliktende engasjement med hensyn til målene, og skape mening, stabilitet og gi retning for hvor organisasjonen skal. En synlig organisasjonskultur vil gi trygghet og redusere usikkerhet hos medarbeiderne, særlig hos nyansatte (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 371).

Synlig kultur kan også beskrives som en sterk kultur, der verdiene er tydelige, menneskelige ressurser vektlegges, lederne er tydelige og karismatiske og det er klar bruk av ritualer og

seremonier. Sterke opplevelser medlemmene i en gruppe har hatt sammen, vil gi en tettere og sterkere kultur. Dette kan være plutselige utskiftninger av nøkkelpersonell, suksess i bedriften og god omtale eller fremgang etter perioder med økonomiske eller andre driftsutfordringer. I en svak kultur vil verdiene ha en svakere forankring og det vil være mye skjulte strukturer, utydighet og formelle strukturene som koordinerer atferden (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 369-370).

Organisasjonskultur vises gjerne gjennom verbale uttrykk som språk, sjanger og humor. Vi skal nå se litt nærmere på humor i organisasjonskultur. Humor kan være en synlig og tydelig del av organisasjonskulturen. I tillegg har ledelsesteorier i forhold til motiverende ledelse en beskrivelse av at lederens humørtilstand vil kunne påvirke ansatte i organisasjonen (Kopperud & Martinsen, 2016, s. 149). Humor i arbeidsmiljøet er et sentralt funn etter intervjuene, og vi vil komme nærmere inn på dette i drøftingen. Vi vil ta for oss ulike perspektiv på humor i arbeidsmiljøet og deretter synliggjøre hvordan vi kan koble funnene våre til denne teorien.

Humør kan beskrives som både en positiv og en negativ tilstand, og dette vil igjen påvirke hvordan ansatte i organisasjonen løser oppgaver og håndterer utfordringer. Carlsen, Clegg og Gjersvik (Carlsen et al., 2012) viser til en kvalitet som de kaller frigjørende latter. Her beskriver de en kultur der spøk, uhøytidelig kappestrid og lek bygger sosiale bånd og fører til ny tenking og kunnskap. Humor i arbeidsmiljøet kan være et viktig element for trivsel og samhold. Samtidig kan det være ekskluderende og trakasserende i form. I artikkelen «*Humorens tvetydige funksjon*» har Lilleaas, Ellingsen og Sløk-Andersen forsket på humor i forsvaret (Lilleaas et al., 2020). Sammendraget av forskningen viser at humoren er viktig og gjør hverdagen morsommere og lettere for noen, mens den som livsfasefenomen kan bli ekstrem og brukes som hersketeknikk og trakassering. Det beskrives som en fin balanse mellom humor som brukes i positiv og i negativ forstand. Carlsen, Clegg og Gjersvik (Carlsen et al., 2012) skriver om idèarbeid som en seriøs lek der humor, latter og energi er nært koblet. De hevder at latter og en avslappet holdning gjør at teamene takler stress og motgang på en bedre måte. Det å fremkalle latter er i slekt med all skaperkraft og får idèarbeidet til å gnistre.

Spurkeland (Spurkeland, 2020) hevder at humor ofte feilplasseres ved at det assosieres med underholdning og får stempelet "useriøs". Han mener at humor er genuint knyttet til menneskers optimisme, mentale helse, trivsel, sosiale kapasitet og jobbsuksess. Studier av humor er mest gjort innenfor medisin og helse, men Spurkeland's studier viser at humor

korrelerer høyt med relasjonskompetanse hos norske ledere. Spurkeland definerer humor som *“en mental aktivitet som skaper munterhet og positive emosjoner”* (Spurkeland, 2020, s. 292). Ved hjelp av humor setter man mennesker i mental stand til å yte mer og er et sosialt tegn på aksept og tilhørighet. Spurkeland skiller mellom varm og kald humor, hvor varm humor kjennetegnes av å ville glede og gjøre andre vel. Denne formen for humor er velegnet til å bygge kontakt og relasjoner. Kald humor er hensynsløs og markerer avstand og kjølighet. Stemninger i team og prestasjoner henger ofte svært nært sammen, hevder Spurkeland. Han snakker om lagidrett og stemninger i laget og sammenligner det med teamfølelsen i et arbeidsfellesskap. Stemningen i laget – eller teamet, viser til enhver tid hvor mye en kan ta ut av krefter, kreativitet og innsats (Spurkeland, 2020).

Kultur i et arbeidsmiljø er komplekst og mangfoldig, men svært viktig for individene som er en del av denne. Vi har valgt ut noen få elementer som vi beskriver fordi dette er med på å utdype problemstilling og forskningsspørsmål. Vi har valgt å beskrive en enkelt forståelse av kultur, og dens mange dimensjoner, si noe om sterke og svake kulturer, samt ulike aspekter ved humor for å vise at det kan brukes både på en positiv og negativ måte i organisasjoner. Humor er en viktig del av organisasjonskulturen og en bevisst holdning til dette har betydning. Dette vil vi komme tilbake til i drøftingen og sammenstillingen med empirien.

## **2.4 Oppsummering av teori**

I dette kapittelet har vi presentert teori som vi mener er relevant for problemstillingen vår. Vi har konsentrert oss om å definere kreativitet, ledelse og kultur som de tre hovedområdene og utgangspunktet for intervjuguide og de empiriske studiene våre. Med utgangspunkt i vår bakgrunnskunnskap før vi tok fatt på masterarbeidet, forventer vi å finne at lederen har en sentral rolle for å fremme kreativitet. Samtidig tror vi at relasjoner mellom leder og ansatt og mellom ansatte, påvirke de kreative prosessene. Teorien viser at kreativitet både handler om individuelle og kollektive prosesser, at motivasjon hos ansatte utvikles og bevares ved at arbeidet er meningsfylt. For kunnskapsarbeidere i skolen er autonomi av særlig betydning. Vi har tatt for oss lederperspektiv og verdier som synliggjøres i form av språk, kommunikasjon og humor. Dette synliggjøres som sentrale faktorer i mye av teorien samtidig som omsorg, tillit og støtte er avgjørende for ansattes opplevelse av lederen. Vi har støttet oss til Gotvassli (Gotvassli, 2015, 2021; Gotvassli&Vannebo, 2016), Kaufmann og Kaufmann

(Kaufmann & Kaufmann, 2015), Morgan (Morgan, 1998), Minzberg (Gotvassli, 2021; Mintzberg, 1987, 1994; Mintzberg et al., 1998; Mintzberg & Waters, 1985), Schein (Schein, 1987) og Spurkeland (Spurkeland, 2020) for å få fram de viktigste elementene i teorien. Denne teorien har vi hatt som bakgrunn ved innsamling av empiri og i analyse arbeidet. Dette teoretiske bakteppet er også utgangspunktet for vår videre drøfting på bakgrunn av funnene i siste kapittel.

I neste kapittel vil vi beskrive hvordan vi metodisk har gått fram for å få belyst de tre hovedtemaene kreativitet, ledelse og kultur opp mot problemstillingen.

### ***3.0 Metode***

I dette kapitlet vil vi presentere metodisk tilnærming og hvordan vi har gått fram for å få belyst problemstilling og forskningsspørsmålene våre. Kapitlet handler om hvordan vi valgte å gå fram for å få svar på problemstillingen og de etiske dilemmaene som dukket opp underveis. Kapitlet redegjør også for forskningsstrategi og hvordan vi senere foretok utvalg, gjennomføring av intervju og koding/analyse. Til slutt sier vi noe om kvaliteten på vår forskning og egne erfaringer.

Vi skal vise at vi underveis i forskningen har gjort valg basert på faglige vurderinger for å sikre kvalitet i forskningen. Tjora (Tjora, 2021) bruker betegnelsen «akademisk skikkelighet» om det å ha høy faglig standard. Vi har også jobbet med å være gjennomiktig i beskrivelsen av det vi har gjennomført, slik at våre vurderinger kommer klart fram (Johannessen et al., 2016; Thagaard, 2018).

#### ***3.1 Forskningsstrategi***

Et forskningsprosjekt eller en undersøkelse starter alltid med overveielser og valg. Det kan sees på som ulike faser der man gjør ulike valg og vurderinger. Fasene vil ofte gå over i hverandre (Thagaard, 2018). Første fase er å finne et fenomen vi ønsker å undersøke, for så å utarbeide en spennende og engasjerende problemstilling og deretter lage en plan for hvordan man tenker at man skal finne svar på problemstillingen. Dette kalles design og beskriver

retningslinjer for prosjektet (Thagaard, 2018, s. 50). Valg av forskningsdesign henger sammen med vårt blikk på verden og vårt menneskesyn og vårt kunnskapssyn. I teorien skilles det blant annet mellom realisme, fenomenologi og konstruktivisme som tre ulike perspektiv på forskningsdesign. Realisme beskrives som et objektivt perspektiv der man forsøker å forklare faktiske målbare fenomen. Fenomenologien har et subjektivt perspektiv der man forsøker å forstå subjektive forståelser og meninger. Det konstruktivistiske perspektiv er forståelsen av at sannheten skapes i sosiale sammenhenger ved at mennesker påvirker hverandre. Det som framstår som en objektiv virkelighet, er et resultat av menneskers som samhandler (Justesen & Mik-Meyer, 2010). For å forstå verden må vi forstå mennesket, og det er mennesket som skaper virkeligheten, ikke omvendt (Johannessen et al., 2016, s. 79). Vi har i hovedsak valgt en fenomenologisk tilnærming der vi utforsker og beskriver mennesker og deres erfaringer med og forståelse av et fenomen. I tillegg er vi opptatt av det konstruktivistiske perspektivet, det at virkeligheten blir til i samspillet mellom mennesker, og er et resultat av tolkningen av virkeligheten (Justesen & Mik-Meyer, 2010).

Med utgangspunkt i problemstillingen valgte vi kvalitativ forskningsstrategi med en fenomenologisk og til dels konstruktivistisk tilnærming. Vi ønsket å gå dypere inn i ansattes opplevelser og ledelsens valg, beslutninger og handlinger og finne ut hvordan dette påvirker motivasjon, samhandling og kreativitet. Når vi ønsker å forstå noe, ser vi fenomenet gjennom øynene til de vi studerer (Johannessen et al., 2016, s. 52).

Forskningens faser kan settes opp strukturert og etter faste modeller. Her har vi brukt Thagaard (Thagaard, 2018), Tjora (Tjora, 2021) og Simons (Simons, 2009) for å finne gode modeller å jobbe etter. Tjora har en svært strukturert modell, der fasene er klart definert. Vi valgte Tjora og SDI modellen ved analyse av funnene våre. Dette beskrives nærmere under punktet analyse og metodebruk. Både Simons og Thagaard er opptatt av faser og at alle fasene man gjennomgår i en forskning må belyses og gjerne går over i hverandre. Vi følger fasene som er beskrevet i litteraturen, men endrer litt på rekkefølgen fordi vi opplever at det passer med vår utvikling av prosjektet.

Første fase etter at vi hadde kommet fram til problemstilling og forskningsspørsmål var å velge en organisasjon som kunne gi oss noen svar. Vi vil i neste underpunkt begrunne valg av undersøkelsesenheter og utvalg av informanter.



### **3.2 Valg av undersøkelsesenheter og informanter**

I fasen med å velge ut undersøkelsesenheter hadde vi diskusjoner i forhold til hvordan vi skulle få svar på problemstillingen vår. Kvalitative studier vil ofte ha et strategisk og et tilgjengelig utvalg av informanter og undersøkelsesenheter (Thagaard, 2018). Vi ønsket å komme nærmere inn på en organisasjon hvor dette med kreativitet og nyskaping ble prioritert for å få innblikk i hva som fungerte og hvorfor. Vi hadde alle arbeidsplasser hvor vi opplevde gode eksempler på kreative medarbeidere og kreativt miljø, men vi valgte til slutt å fordype oss i en avdeling ved en videregående skole. Denne avdelingen har gjennom omtale i media og omdømme generelt vist seg som en avdeling der man ikke er redd for å tenke utenfor boksen i forhold til sitt samfunnsoppdrag. Inntrykket fra utsiden var at denne avdelingen tar tak i muligheter og tilsynelatende ikke lar seg begrense av motstand og utfordringer. Det kan se ut som at mulighetsrommet som finnes i avdelingen blir tatt tak i og utfordret, og at de har engasjerte og energiske medarbeidere. For oss var det interessant å komme tettere på og få en dybdeforståelse av hvilke mekanismer som rådet og se om det hadde overføringsverdi til andre.

På avdelingen er det 3 avdelingsledere og en studierektor. Skolens øverste leder er rektor som er studierektors nærmeste leder. Det er totalt 60 ansatte som inkluderer service- avdelinger som internat og gårdsbruk. Vi ønsket å høre synspunkter fra ansatte om samspillet mellom ledelsen og ansatte og om det påvirker kreativitet og nytenking i organisasjonen. Dette vil gi både en kobling til den fenomenologiske inngangen, men også et konstruktivistisk perspektiv (Justesen & Mik-Meyer, 2010). Er det bevisste lederstrategier og hvordan kommuniseres dette eventuelt ut i avdelingen? Hva er viktige faktorer slik ansatte oppfatter det? Hvordan håndteres hindringer og motstand?

For å komme i dybden og få ulike perspektiv på vårt emne, valgte vi å belyse problemstillingen både fra ansattes side og fra ledelsens ståsted. Vi kunne ha valgt bare en av gruppene for å komme mer i dybden av deres opplevelse, men valgte å ha med begge parter fordi vi tenkte at det ville gi nok dybde, en større bredde og samtidig en opplevelse av hvordan vi opplevde relasjoner i avdelingen. Vi hadde et ønske om å kombinere fenomenologisk og konstruktivistisk tilnærming fordi vi tenkte at begge perspektiv ville være med på å belyse vår problemstilling. Det å få bekreftet eller problematisert ulik forståelse mellom ledelse og ansatte mente vi ville gi oss bedre svar på forskningsspørsmålene, og ved å sette sammen grupper ville vi få observert dialog og samhandling mellom deltagerne i studien. For å få en bredde på utvalget, men samtidig kunne gjennomføre undersøkelsen innen

våre tidsfrister, valgte vi å ha 3 fokusgruppeintervju. Vi hadde to grupper ansatte der det var 3 personer i hver gruppe (Intervju 1 og 2) og en gruppe med 2 ledere (Intervju 3). Utvalget ble på bakgrunn av problemstilling og forskningsspørsmål begrenset til pedagogisk ansatte og deres ledere fordi dette ga oss en homogen gruppe, der alle ansatte har samme type jobb. De har også vært pådrivere for innovasjon og kreativitet på sine avdelinger. De fordelte seg fint med hensyn til kjønn, alder og fagkompetanse. De kjente hverandre godt fra før og kunne få gode diskusjoner uten å bruke tid på å bli kjent først. Ulempene med å gjøre disse strategiske utvalgene er at det kan være ujevne styrkeforhold mellom informantene. Vi kunne ha fått en ubalanse i framstillingen, og noen kan bli for dominerende i en gruppe. Dette vil vi komme nærmere inn på under beskrivelsen av intervjuene.

I neste punkt vil vi beskrive etiske dilemmaer og vurderinger som vi måtte ta hensyn til før vi startet vår forskning.

### **3.3 Etikk**

Da vi hadde fått godkjenning fra NSD (Vedlegg 1) for å gjennomføre forskningen med intervju av en strategisk utvalgt gruppe sendte til en forespørsel til ansatte i den avdelingen vi hadde valgt ut. Alle som ble utvalgt, fikk tilsendt samtykkeerklæring (Vedlegg 2) og intervjuguide (Vedlegg 3) slik at de kunne ta informerte valg om de ville være med på undersøkelsen. Alle forskere må ta hensyn til forskningsetiske retningslinjer samt juridiske forhold i sin forskning. Etikken dreier seg om hvordan mennesker påvirker og handler i forhold til hverandre. Samfunnsforskningen handler spesielt om forholdet mellom mennesker og vil derfor i stor grad være berørt av dette. Det handler om informantenes rett til informasjon, om respekt for informantene og en vurdering av om alt bør forskes på (Johannessen et al., 2016, s. 84).

Forskerens etiske ansvar omfatter både hvordan man forholder seg til informantene og hvordan dataene analyseres og publiseres. Det er viktig å reflektere over interaksjonen mellom forskeren og deltakerne, og ta ansvar for at det blir etisk forsvarlig. Man må være åpen om at en skal skrive om informantene og presentere et resultat etter at forskningen er avsluttet (Thagaard, 2018, s. 87). I rekruttering av informantene ble det opplyst både muntlig og skriftlig om at den informasjonen som ble gitt, ville bli publisert i anonymisert form i masteroppgaven vår. Det ble også avklart med informantene at de ville få lese gjennom

empirikapitlet før publisering for å kunne korrigere, justere eller evt. trekke seg som informanter.

Vi valgte å foreta vår forskning i en organisasjon hvor en av oss arbeider til daglig som mellomleder. Det er både fordeler og ulemper med å forske i egen organisasjon. Jens Nielsen og Pål Repstad sier i sin artikkel "*Når mauren også skal være ørn - om å analysere sin egen organisasjon*" at en forsker som også er aktør i egen organisasjon, vil vanligvis ha flere og mer intime sosiale bånd til aktørene enn en forsker som kommer utenfra (Nielsen & Repstad, 2006). Den kunnskapen og det engasjementet som man har til egen arbeidsplass, vil i stor grad være en fordel i starten av forskningsarbeidet. Man har bakgrunnskunnskap og kontakter innad i organisasjonen som gjør at man lettere kommer i posisjon til å få gjennomført sin forskning. Dette erfarte vi da vi ønsket å forske og foreta intervju i en av våre egne organisasjoner. Vi ble umiddelbart møtt med tillatelser og velvilje både fra øverste leder (rektor) og den avdelingen som vi ønsket å forske i, og samtlige forespurte informanter svarte ja til å sette av tid til å bli intervjuet.

Man sparer tid ved at man kjenner til bakgrunnsinformasjonen om organisasjonen og man kan som forsker bruke denne informasjonen til å gå mer i dybden i sine spørsmål. Engasjement for arbeidsplassen sin vil også ofte gjøre at en som forsker blir mer utholdende i forskningsprosessen. Samtidig må man være oppmerksom på at vår egen subjektive opplevelse kan være en kilde til feilinformasjon. Forutinntatte meninger, teorier og løsningsforslag kan påvirke forskningen og forskningsresultatet (Nielsen & Repstad, 2006).

Det å forske i egen organisasjon kan medføre en mulig feilkilde ved at en ikke får korrekte data ut av sine kollegaer. Informantene kan velge å pynte på sannheten for å ikke trække noen på tærne, og dette kan dermed påvirke resultatet av forskningen. (Nielsen & Repstad, 2006) fremhever at problemet med å få inn relevante data kan være ekstra utfordrende om man krysser avdelingsgrenser eller hierarkiske nivåer. Maktforholdet kan påvirke resultatet, enten ved at man svarer det man tror forskeren vil høre (om forskeren står i et maktforhold til informanten), eller ved at man opplever forskningen som brysom (om forskeren ikke er i maktposisjon i forhold til informanten). Det kreves også mot og styrke til å skrive sannheten uansett hvordan sannheten påvirker organisasjonen, noe som kan være utfordrende når man forsker i egen organisasjon. Samtidig skal man i et etisk perspektiv ikke stigmatisere eller henge ut informanter som har stilt seg velvillig til å delta i intervju. Det er en etisk balansegang som må vurderes og reflekteres over. Hvilken informasjon som er betydningsfull

for problemstillingen og hvordan skal dette presenteres på best måte. Det er et viktig etisk prinsipp at informantene ikke stigmatiseres eller henges ut. Samtidig må forskningen være sann og ærlig slik at det som informantene sier kommer fram. Dette må gjøres uten at sannheten pyntes på for å beskytte seg selv som forsker i egen organisasjon, eller for å tilfredsstille ledelsen eller andre.

På bakgrunn av at en av oss hadde en lederrolle i organisasjonen, tok vi noen etiske valg med tanke på gjennomføring av forskningen. Ved praktisk gjennomføring av intervjuene, besluttet vi at den av oss med tilknytning til skolen ikke skulle være med på intervjuene. Dette var et bevisst valg for å unngå at informantene skulle bli påvirket direkte i intervjusituasjonen. Samtidig var vi tydelig overfor informantene om at alle ville jobbe med transkribering og bearbeiding av materialet i ettertid. For oss var det viktig at vi alle tre oppgaveskriverne skulle få nærhet og eierskap til materialet. Den av oss med nær tilknytning til organisasjonen, hadde betydelig bakgrunnsinformasjon og kjennskap til organisasjonen. Dette ble en styrke som gav oss utvidet informasjon om det som kom fram under intervjuene og som kunne oppklare misforståelser. De to som ikke hadde kjennskap til organisasjonen, kunne bidra med blikk fra utenforstående, nye perspektiv og andre tanker. Til sammen opplevde vi dette som en styrke for vår forskning.

Neste fase i forskningen var å planlegge hvordan vi skulle gjennomføre intervjuene.

### **3.4 Intervju**

Kvalitative metoder egner seg godt til studier av tema der det er lite dybdekunnskap på fra før (Thagaard, 2018). Innenfor metodene for kvalitative tilnærminger, er intervju nevnt som en viktig og mye brukt metode (Thagaard, 2018, s. 16). Intervju med enkeltpersoner er den vanligste måten å gå frem på. Men gruppeintervju, som ofte også betegnes som fokusgruppeintervju, løftes fram som en god metode hvis man vil få innsikt i meninger og holdninger hos flere ansatte i forhold til det feltet vi skal studere. Fokusgruppeintervju defineres som en intervjuform der flere deltakere inviteres til å diskutere ett eller flere tema med forskeren som ordstyrer (Tjora, 2021, s. 127).

Dybdeintervju kalles også ofte semistrukturerte intervju, og er en betegnelse som brukes på kvalitative intervju som bærer preg av en samtale mellom intervjuer og informant (Tjora, 2021). Målet med dybdeintervju er hovedsakelig å skape en relativ fri samtale rundt spesifikke, forhåndsbestemte tema. Dybdeintervju brukes når man ønsker å studere

informantenes meninger, holdninger og erfaringer, og baserer seg på et fenomenologisk perspektiv. Vi var ute etter å forstå informantenes opplevelser og de refleksjonen de hadde rundt sine opplevelser. Vi vurderte å intervju informantene individuelt fordi vi ønsket å finne ut noe om motiv for informantenes valg av handlinger innen kreative prosesser. Hvilke tanker lå bak disse valgene (Justesen & Mik-Meyer, 2010, s. 25)? Dette ville vi ha fått i individuelle dybdeintervju. Men det ville samtidig ha begrenset utvalget av informanter på bakgrunn av tidsperspektivet. Siden vårt tema ikke var av sensitiv art og med en positivistisk vinkling, mente vi at det ikke ville være vanskelig for informantene å være ærlige og gå i dybden om vi satte de sammen i grupper og gjorde fokusgruppeintervju. Gjennom fokusgruppeintervju med flere informanter som hadde dybdekunnskap om temaet, ville vi ha mulighet til å få en diskusjon mellom deltakerne. Vi vektla i stor grad å kunne observere og spille videre på samhandling og samspill mellom informantene og vurderte derfor at vi ville få tilstrekkelig dybdeinnsikt gjennom mini-fokusgruppeintervju med to til tre deltakere. Dette var et valg som kunne gi oss individuelle utsagn, gruppedata og interaksjonsdata (Tjora, 2021, s. 140). Vi var ute etter en subjektiv opplevelse fra informantene og om det var forskjeller eller likheter mellom gruppedeltakeren og mellom de ulike intervjuene. Samtidig hadde vi mulighet til å få et inntrykk av samspillet mellom personene. Det vil si at vi la vekt på både et fenomenologisk og konstruktivistisk perspektiv.

Siden vi både ønsket å få til dybdeintervju, men også ville gjøre det i grupper var det viktig å ha klart for oss hvordan vi skulle gå fram for å få til å få god kommunikasjon. Vi valgte å sette en grense på tre personer i gruppen for å unngå at noen ikke kom til ordet. Vi ønsket å gå i dybden, men samtidig ha fokus på og mulighet til å observere interaksjonen mellom informantene (Tjora, 2021).

Som forberedelse til intervjuene satte vi oss godt inn i intervjuteknikk, hva vi burde være oppmerksomme på, og hvordan vi skulle få en god samtale samtidig som vi fikk svar på våre forskningsspørsmål (Simons, 2009, s. 50). Vi valgte også å gjennomføre to prøve-intervju på de andre arbeidsplassene i forkant av selve intervjurunden. Velvillige kolleger stilte opp og vi fikk verdifull erfaring med både intervjuguiden, intervjuteknikk og intervju ved hjelp av elektronisk plattform.

Intervjuet var delvis strukturert på forhånd med tema og retning, men det var rom for å følge informantenes initiativ og fokus. Vi forsøkte å være bevisste på åpne spørsmål for å få mer utfyllende informasjon og for å ha mulighet til å komme mer i dybden av informantenes

opplevelser og forståelse (Johannessen et al., 2016). Dybdeintervju gjennomføres vanligvis på steder der informantene føler seg trygge, slik at en kan legge til rette for en avslappet stemning (Tjora, 2021, s. 135). Planen var å reise til våre informanter for å avholde fysisk intervju på deres arbeidsplass. Før intervjuet ble informantene orientert om at vi ikke ønsket å komme inn på taushetsbelagte opplysninger og informasjon. Det opplevde vi heller ikke at ble noen utfordring underveis i intervjuene. Vi har likevel i ettertid forsøkt etter beste evne å anonymisere den informasjonen vi har fått.

Vi utarbeidet en semistrukturert intervjuguide som deltagerne fikk tilsendt på forhånd. Intervjuguiden viste hvilke tema vi ønsket å ha en samtale om eller en refleksjon rundt. Intervjuguiden ble utarbeidet på bakgrunn av problemstillingen og forskningsspørsmålene, og det ble vår oppgave å formulere gode nok åpne spørsmål til å at man i intervjuene kunne gå mere i dybden på temaene. Hovedspørsmålene i intervjuguiden var delvis strukturert på forhånd med tema og retning, men det var rom for å følge informantenes initiativ og fokus. Vi forsøkte å være bevisste på åpne spørsmål for å få mer utfyllende informasjon og for å ha mulighet til å komme mer i dybden av informantenes opplevelser og forståelse (Johannessen et al., 2016, s. 146). Dette kommer vi nærmere inn på under punktet om intervjuguiden.

På bakgrunn av en pandemisituasjon ble det lagt føringer for gjennomføring av forskningsarbeidet vedrørende mindre muligheter for reising. Neste punkt beskriver bruk av digitale intervju som ble en konsekvens av denne situasjonen.

### **3.5 Digitale intervju**

Da vi startet vår planlegging, var meningen å ha intervjuer ved å møte informanter fysisk. For å skape en god situasjon og et godt møte mellom informant og intervjuer er det som generell regel best med et møte ansikt til ansikt. Det handler om alle de non-verbale signaler som er viktig for god kommunikasjon og som kan være vanskelig å få med seg dersom man ikke møtes fysisk (Tjora, 2021, s. 185). Dette skjønnte vi tidlig kunne by på utfordringer siden vi kommer fra ulike fylker og kommuner. Med Koronapandemiens restriksjoner ville det å reise være i konflikt med nasjonale og lokale retningslinjer og vi startet derfor tidlig med å undersøke muligheten for å ha intervju på en elektronisk plattform. Søknad ble innsendt til Norsk Senter for Forskningsdata (heretter forkortet NSD). NSD vurderte at den informasjonen som ville komme fram ut fra vår problemstilling og intervjuguide, ville bli kvalifisert på sikkerhetsnivå begrenset. På denne måten kunne digitale intervju forsvares og god

forskningspraksis kunne ivaretas (Vedlegg 1- Godkjenning fra NSD). Selv hadde vi erfaring med å ha blant annet jobbintervju elektronisk med gode resultater dersom teknologien fungerte godt. I stortingsmelding 27 (Meld.St.27, (2015-2016)) presenteres en nasjonal plan for elektronisk kommunikasjon. Tanken er en enklere hverdag og økt produktivitet. Det handler om fornying, forenkling, gi bedre tjenester til brukere i offentlig sektor og en styrking av næringslivets konkurranseevne og produktivitet. I meldingen fokuseres det både på opplæring av brukere fra grunnopplæringen og gjennom alle faser av livet, samt at både digitale løsninger, personvern og informasjonssikkerhet må ivaretas (Meld. St. 27,(2015-2016)).

Koronapandemien har tvunget fram dette som løsning i alle sektorer. Elever har fått digital undervisning, ansatte har jobbet i digitale møter, forskere har digitale presentasjoner på disputaser. Vi har selv hatt elektronisk samarbeid under hele prosessen med vår masteroppgave og koronapandemien har vist oss at veldig mye kommunikasjon kan skje via digitale verktøy. Det gjelder også for samfunnsforskere som i det daglige allerede bruker internett og digitale plattformer, der disse plattformene også har vist seg egnet til å samle inn data. Fordelene det pekes på med digitale intervju, er tilgang til informanter som ellers befinner seg geografisk langt borte, og som dermed gjør det mere effektivt, kostnadsbesparende og enklere for studenter som oss som skriver en masteroppgave i en relativt begrenset periode sammenlignet med større forskningsoppgaver (Tjønndal & Fylling, 2021).

Det finnes flere måter å gjøre digitale intervju på og det kan i hovedsak skilles mellom 4 hovedtyper: Epostintervju, Direct Messaging intervju, digitalt telefonintervju og til slutt videointervju. Sistnevnte er den som ligner det tradisjonelle intervjuet ansikt til ansikt mest, det forgår synkront med en videosamtale mellom forsker og informanter (Tjønndal & Fylling, 2021). Det er et hovedskille ved digitale intervju mellom det synkrone, der forskeren og informanten er på nett på samme tid, og det usynkrone intervju der forskeren og informanten ikke er på nett samtidig (Thagaard, 2018, s. 110). I tillegg skilles det mellom ulike kommunikasjonsformer, der digitale intervju kan gjennomføres med tekst eller verbalt. Verbale intervju gjennomføres synkront (Tjønndal & Fylling, 2021).

Som utfordring ved kommunikasjonsformen med digitale intervju, nevnes det å kunne uttrykke empati fra forsker til intervjuobjekt og dermed speile følelsene til intervjuobjektet når man kommuniserer digitalt (Terry & Cain, 2016). Dette var også vår bekymring i forbindelse

med å planlegge for digitale intervju. Ville vi få nødvendig kontakt med informantene? Hvordan ville opplevelsen av samhandling mellom informantene bli med en digital plattform? Fra vår tidligere erfaring med møter på ulike elektroniske plattformer var vi opptatt av å finne noe som var kjent for informantene og som vi visste hadde så god teknologi som mulig.

Informantene var kjent med «Teams», en digital plattform som benyttes i samarbeidet på skolen, og vi visste at dette som regel fungerte godt teknisk. Informantene sa seg villige til å intervjues via Teams og ble orientert om sikkerhetsnivå og lagring av det digitale materialet. Dette ble også presisert i søknaden til NSD, som godkjente søknaden. Nord Universitet's retningslinjer for lagring av personopplysninger ble fulgt, og One Drive ble benyttet som lagringsområde før sletting. Fordelen var at vi gjennom nesten et helt år med pandemi før intervjuene fant sted hadde blitt godt vant med digitale samarbeidsformer. Intervju på Teams var kjent både for informantene og intervjuerne.

Vi tok opp intervjuene med egen båndopptaker, og benyttet oss ikke av opptaksfunksjonen på Teams av sikkerhetsmessige årsaker. Under arbeid med oppgaven ble opptakene lagret på et fellesområde hos Nord universitet der kun vi som jobbet med oppgaven hadde tilgang. Intervjuene ble transkribert og lagret på dette området til vi var ferdige med oppgaven. Da ble de slettet fra området.

Det at intervjuene foregikk via Teams kunne ha medført tekniske utfordringer, manglende flyt i dialogen og problemer med å vite hvem som skulle ta ordet til enhver tid. (Tjønndal & Fylling, 2021) Vi vurderte om det var behov for å bruke ordstyring og håndsopprekking, men valgte å forsøke å la samtalen flyte løst. Informantene hadde valgt å samle seg på et rom med godt teknisk utstyr for digital kommunikasjon. Dette gjorde at vi fikk en god opplevelse av dialogen mellom informantene. Vi kommer nærmere inn på erfaringer etter intervjuene i oppsummeringen til slutt i metodekapitlet.

### **3.6 Intervjuguide**

Vi jobbet med å avklare formålet med vår forskning i forkant av utarbeidelsen av intervjuguiden. Vi visste hvor vi ville, og delte på oppgaven med å utarbeide gode spørsmål. Kjennskapet til organisasjonen var med på å påvirke hvordan spørsmålene i intervjuguiden ble, og det har gitt oss både fordeler og ulemper. Av fordelene kan nevnes at kjennskap til organisasjonen gjorde det mulig å tilpasse spørsmålene slik at vi kunne få en bedre dialog og en dypere forståelse av informantenes oppfatning knyttet til vår problemstilling og



forskningsspørsmålene. Vi var oppmerksomme på at å ha inngående kjennskap til organisasjonen kunne ha ført til for stor grad av styring fra oss som intervjuet, men intervjuguiden var lite detaljert og vi forsøkte etter beste evne å være påpasselig med å stille åpne spørsmål.

Her er de to hovedområdene som vi stilte spørsmål om og som ble fulgt opp med oppfølgingsspørsmål ved behov:

### **Kreativitet og utviklingsarbeid**

*Kan dere beskrive hvordan dere jobber med utviklingsarbeid? Ta gjerne utgangspunkt i konkrete eksempler.*

*Har skolen strategier for utviklingsarbeidet? Beskriv i så fall hvordan det jobbes med disse strategiene.*

### **Ledelse, arbeidsmiljø og samarbeid**

*Beskriv samarbeidet mellom ledelsen og personalet på avdelingen med tanke på utviklingsarbeid*

*Hva er bra? Er det noe du savner?*

Vi valgte å lage enkelte oppfølgingsspørsmål som var tilpasset til ansatte og noen til ledelsen fordi vi så at de hadde litt ulikt ansvar, og vi ønsket også å få fram begge sider i synet på arbeidet. (Vedlegg 3 - intervjuguide)

## **3.7 Erfaringer fra intervjuene**

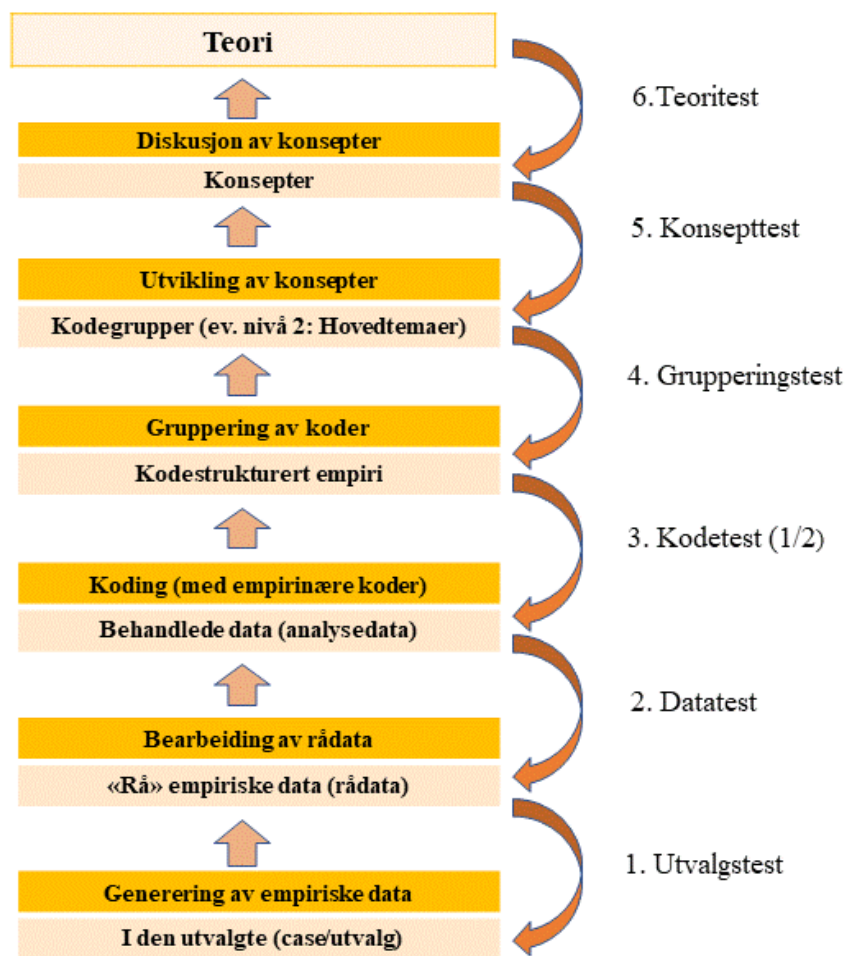
I forberedelser til intervjuene hadde vi to prøveintervju der vi fikk verdifull erfaring og som gjorde at vi tok et valg om at vi kun skulle bruke en intervjuer på alle intervjuene. Den ene personen fungerte som «ordstyrer» og den andre som var med på intervjuene stilte oppfølgingsspørsmål der vi ønsket dypere informasjon. Dette var et bevisst valg for å få trening i intervjusituasjonen, skape trygge og rolige rammer samt at vi hadde mulighet til å se hvor vi trengte å få mer informasjon. I ettertid er vi positivt overrasket over hvor lett intervjuene gikk og vi følte at vi greide både å etablere en god tone og en god relasjon til de vi intervjuet, selv om vi ikke var fysisk til stede i samme rom. Det var nok en fordel at de som ble intervjuet valgte å sitte i samme rom og ha oss som intervjuet med seg på en felles

storskjerm. Dermed kunne samtalen imellom informantene flyte, og vi to som gjennomførte intervjuet, trengte bare å styre samtalene imellom de med noen hovedspørsmål og oppfølgingsspørsmål. Dette var ikke noe planla, men det var et viktig element for at vi fikk en god opplevelse av samspillet mellom informantene. Det burde vi ha vært bevisste på når vi planla intervjuene.

De tekniske løsningene fungerte stort sett fint og vi slapp forstyrrende elementer under våre tre gruppeintervju. Dette er ingen selvfølge, og kan skape både hindringer og frustrasjon. God lyd kvalitet på mikrofoner, og godt kamera med vinklinger som gir mulighet for observasjon av kroppsspråk og mimikk er svært viktig dersom det sosiale samspill skal fungere. Dette handler både om informantenes opplevelse og intervjueres mulighet til å vise empati og interesse (Tjora, 2021; Tjønndal & Fylling, 2021). Alle intervjuene hadde en kort oppsummering med spørsmål om hvordan informantene opplevde denne intervju-situasjonen, og vi fikk gode tilbakemeldinger på at det var en trygg og god situasjon, der de opplevde at de kunne snakke fritt uten forstyrrelser.

### **3.8 *Analyse og metodebruk***

Den kvalitative analysen kan gjøres etter ulike modeller, og vi valgte å benytte Aksel Tjora (Tjora, 2021) sin metode med *Stegvis Deduktiv – Induktiv metode* (SDI). Dette er en metode som ved større undersøkelser baserer seg på bruk av tekniske hjelpemidler og programvare som er med på å lette sorteringen av dataene. Vi sjekket ut muligheten for å bruke et eget dataprogram, men endte opp med å bruke word i starten og deretter excel med mulighet til å filtrere data. Det var viktig for oss å ha en systematisk tilnærming til dataene for å unngå for raske konklusjoner.



Figur 5 Stegvis-deduktiv induktiv metode (SDI), Fritt etter Tjora 2021 s.21

Aksel Tjora beskriver dette som å analysere dataene steg for steg for å unngå «premature konklusjoner» (Tjora, 2021, s. 217). Vi brukte metoden med å jobbe stegvis gjennom de transkriberte intervjuene. Alle setninger som vi opplevde var viktige, ble sortert ut som en kode og formulert så nært utsagnet til informanten som mulig. Etter at alle intervjuene var kodet på denne måten, startet vi på ny kolonne der vi prøvde å systematisere dette inn i kodegrupper. Tjora (Tjora, 2021) beskriver dette som empirinær koding der vi får fram hva informanten sier og ikke bare hva han snakker om. Dette er en induktiv metode der vi ønsker å bevare åpenhet i forhold til materialet i de tidlige fasene av analysen (Tjora, 2021). Etter hvert så vi at det ble mange kodegrupper som hang sammen og vi kunne putte de under samme hovedkategori. Vi endte til slutt opp med 9 hovedkategorier. Vi valgte å slå sammen noen av disse kategoriene og endte opp med å presentere 4 temaområder. Dette er nærmere presentert i kapittel om funn og foreløpig analyse.

### **3.9 Forskningskvalitet, reliabilitet og validitet**

I oppgaven og i forskningen har vi forsøkt å være transparente slik at det er mulig for andre å skjønne hva vi har gjort og hvordan dette henger sammen. Vår forforståelse har vært med på å påvirke metodevalg og hvordan vi har tolket de funn vi har kommet fram til. Vi hadde en klar formening om hva vi ønsket å se på, hva vi trodde vi ville finne, men ønsket å gå dypere inn i fenomenet for å identifisere overførbare funn.

Reliabilitet sier noe om hvorvidt forskningen er utført på en måte som er pålitelig og på en måte som vekker tillit (Thagaard, 2018). Det skal fortelle om nøyaktigheten i undersøkelsen, hvordan data er samlet inn og analysert. Reliabilitet skal vise til at det skal være mulig for andre forskere med de samme metodene å følge opp med lignende undersøkelser (Thagaard, 2018, s. 187). I kvalitativ forskning med intervju av flere personer vil det være vanskelig å gjenta forskningen på samme måte. Selv om vi skulle gjenta intervju med de samme menneskene ville det ikke bli helt likt. Det er derfor viktig å tenke kvalitetskrav i forhold til gjennomsiktighet (Justesen & Mik-Meyer, 2010).

Viktigheten av at man gjør forskningsprosessen gjennomsiktig styrker reliabiliteten. Dette gjøres ved at gir den utenforstående en detaljert beskrivelse av forskningsstrategi og analysemetoder, slik at andre kan vurdere forskningsprosessen trinn for trinn. Andre momenter som kan virke styrkende for reliabiliteten er når man redegjør for hva som er «primærdata» og redegjør for hva som er fortolkninger. Primærdata er referert direkte uten fortolkninger. Det at flere andre forskere deltar i prosjektet, enten i direkte samarbeid, deltagelse i diskusjoner eller som innleid for å kritisk evaluere framgangsmåten i prosjektet styrker reliabiliteten (Thagaard, 2018, s. 188).

Vi har valgt å beskrive vår metode grundig i metodekapitlet og begrunner våre valg undervis i prosessen. Alle utsagn fra intervjuene er transkribert og deretter kodet. I presentasjon av funnene har vi valgt å bruke en del sitat fra informanter. Dette er etter SDI modellen og ønske om å ha en empirinær beskrivelse av funnene (Tjora, 2021). For å sikre anonymitet har vi kun henvist til hvilket intervju utsagnet kom, ikke den enkelte informant. I tillegg har vi presentert empirikapitlet for informantene der de har hatt muligheten for å korrigere eller trekke utsagn. Dette er både for at de skal være med å validere de funnene vi har beskrevet, og vi ønsker også at informantene skal være komfortable med presentasjonen av våre funn. Fordi undersøkelsen ikke er av svært sensitiv karakter, mener vi at det vil være lettere å akseptere gjenkjennbare utsagn enn om det var kontroversielt og sensitivt (Tjora, 2021, s. 266).

### 3.10 Generalisering

«Generaliserbarhet er en undersøkelses gyldighet ut over de tilfeller som har vært utforsket» (Thagaard, 2018, s. 288).

Det er et mål at man i samfunnsforskningen skal ha en eller annen form for generaliserbarhet. Det har pågått en diskusjon i lengre tid om hvor nødvendig generalisering er i kvalitativ forskning i tillegg til hvordan dette skal utføres (Tjora, 2021, s. 267). I kvalitativ forskning skiller vi mellom moderat og konseptuell generalisering. I moderat generalisering tenker man generalisering i mer strukturell forstand, hvor forskeren beskriver hvilke situasjoner forskningsresultatet vil kunne være gyldige for andre. Ved konseptuell generalisering vil man kunne utvikle konsepter eller teorier som har relevans også for andre enn de som er studert (Tjora, 2021, s. 268). SDI- metoden har som mål konseptuell generalisering (Tjora, 2021), nærmere beskrevet slik: «*hvor målet med kvalitativ forskning er å utvikle innsikt knyttet til et fenomen, og hvor denne innsikten kan presenteres og testes ved en form for konsept- eller teoriutvikling*». Vi har brukt SDI metoden i vår forskning, og har vært opptatt av å fremstille funn i form av konsepter som kommer fram etter en systematisk koding og kodegruppering. Underveis i arbeidet koblet vi tidligere forskning og teori sammen med nye funn for å finne ut om dette ville gi en større gyldighet og generaliserbarhet og sikre relevans ut over de data som er kommet fram i prosjektet (Tjora, 2021). Dette kommer vi tilbake til under kapittel 5.4

Validitet, eller gyldighet, er knyttet til resultatene av forskningen og hvordan vi tolker data. Det handler om hvilken gyldighet det er på de tolkninger forskeren har kommet fram til om man i forskningen får svar på de spørsmål man forsøker å stille (Thagaard, 2018; Tjora, 2021).

«*Den viktigste kilden til høy gyldighet er at forskningen pågår innenfor rammene av faglighet, forankret i relevant annen forskning. Metodologisk treffsikkerhet med utgangspunkt i problemstillinger og forskningsspørsmål må alltid veie tungt*» (Tjora, 2021, s. 263).

Vi har forsøkt å være gjennomsiktede og konsistente i beskrivelse av vår forskning. Alle informantene har fått tilsendt empirikapitelet med mulighet for å uttale seg om vår presentasjon av funn og foreløpige analyse. Vi har hatt kvalitetskontroller og en bevissthet om validitet i alle trinn av forskningen. Det gjelder både forberedelser, selve intervjusituasjonen, transkriberingen og presentasjon av funn.

Vi har i dette kapitlet først redegjort for forskningsstrategi og utvalg. Deretter har vi tatt for oss etikk i forskningsprosessen, før vi har redegjort for intervju som forskningsmetode. Til slutt har vi redegjort for den kvalitative analysen før vi avslutter med forskningskvalitet, reliabilitet og validitet og sier samtidig noe om generalisering av forskningsdata. I det følgende kapittel vil vi presentere funnene våre. Dette har vi valgt å gjøre med direkte sitat fra intervjuene for å holde på empirinær beskrivelse.

#### ***4.0 Presentasjon av funn og foreløpig analyse***

I forberedelser til analyse og koding har vi sett på metodeteori fra Helen Simons (Simons, 2009), Tove Thagaard (Thagaard, 2018) og Aksel Tjora (Tjora, 2021). Det har vært noe å hente fra alle forfatterne for å finne metoden som passet best for problemstillingen i vår oppgave. Alle tre har fokus på å jobbe systematisk med den transkriberte teksten for å finne områder som kan kobles sammen. Tjora (Tjora, 2021) har en annen måte å summere funnene og beskrive de ulike kodegruppene på, noe vi oppfattet passet godt til denne undersøkelsen. Vi valgte derfor i hovedsak å bruke Aksel Tjora (Tjora, 2021) sin modell med stegvis deduktiv induktiv (SDI) metode og kodet intervjuene i flere omganger. Kodingen gjorde vi i felleskap for å få et godt og felles bilde av hva informantene egentlig fortalte. Vi startet med 40 transkriberte sider, som ble til 90 kodede sider. Vi valgte å ta denne kodingen over i et dokument i excel og laget oversikt over antallet koder. Dette ble systematisert ut fra at noen koder gikk igjen oftere enn andre.

Her er en tabell som viser hvordan vi systematiserte arbeidet ved å bruke en kolonne med direkte sitat fra intervjuene, deretter ble det laget koder i neste kolonne slik at koden i seg selv forteller noe om funnene. Så langt det var mulig brukte vi utsagnet slik det kom i intervjuet. Siste kolonne er samordning av kodene til kodegrupper som igjen er blitt til konsepter i beskrivelsen av funnene.

<b>Intervju</b>	<b>Koder:</b>	<b>Kodegruppe/ Tema/konsept:</b>
A2: De tenker nytt. Det er stadig nye prosjekt. Det er... Er det noen ansatte som har noen ideer, så er det lite motstand fra lederne i hverfall. Har du en ide, så blir du hørt, og det tror jeg er et kjempepluss.	De tenker nytt stadig nye prosjekt lite motstand fra lederne Har du en ide, så blir du hørt	Ledelse

*Tabell 1 Eksempel på arbeidet med koding*

Vi startet med koding av alle utsagn og satt igjen med ca 250 koder. Mange av kodene vi kom fram til var svært like og kunne grupperes inn i 9 kodegrupper; ledelse, kreativitet, kultur, arbeidsmiljø, strategi, eierskap, endring, elevfokus og utviklingsarbeid. Noen av disse har vi valgt å slå sammen fordi vi ser at det er utsagn som hører til under flere av kategoriene. Problemstillingen vår var å finne fram til hvilke faktorer ansatte opplever som betydningsfulle for kreativitet og hvordan ledere kan fremme og vedlikeholde disse. Vi hadde også et ønske om å få kartlagt hvordan motstand håndteres, og dette vil vi kommentere under flere av hovedpunktene.

Vi valgte å fokusere på 4 hovedgrupper/konsepter i oppgaven og har valgt å kalle dem;

- Ledelse og Eierskap; **Framoverlent ledelse og autonomi**
- Kreativitet; **Boblende idéer og uformelle møtepunkt**
- Kultur og arbeidsmiljø; **Humor, arbeidsglede og «som en stor familie»**
- Strategi, endring og utviklingsarbeid; **Svart belte i «ad hoc», stort handlingsrom og lite «skolsk»**

Det vil i disse hovedgrupperingene være tema som kunne ha vært beskrevet på flere steder, og det er mange koblinger mellom disse konseptene.

Intervju 1 og 2 var med ansatte, mens intervju 3 var med ledere i organisasjonen. Vi har valgt å kommentere uttalelser fra ansatte og ledere sammen, men det framgår av kodingen om uttalelsen stammer fra ansatte (Intervju 1 og 2) eller ledelsen (Intervju 3).

Elevfokus er et tilleggselement som vi ikke velger å fokusere spesielt på i framlegg av våre funn, men vi vil komme tilbake til det i drøftingsdelen.

#### **4.1 Framoverlent ledelse og autonomi (Ledelse og Eierskap)**

*«Ledelse skal være som en BH, man skal støtte forme og holde alt på plass» (Intervju 3)*

*«Ledelsen har utrolig mye å si for at man skal få lyst å drive med kreative prosesser»  
(Intervju 2)*

Framoverlent ledelse er en beskrivelse som går igjen i alle intervjuene med ansatte. I dette legger de et stort fokus på utviklingsarbeid, og en positivitet til alle nye forslag som kommer. De beskriver kommunikasjonen mellom leder og ansatt som positivt ladet. Vi har tatt med sitater fra flere av utsagnene som understøtter dette. Ledelsen oppleves som svært viktige for at de får lyst til å drive med kreative prosesser. Vi skal få fram hva ledelsen gjør under alle kodegruppene.

Et sitat som går igjen flere ganger både hos ledere og hos ansatte:

*«Ja, det må vi vel få til. Finn ut noe mer om det, så ser vi på det» (Intervju 2)*

En historie som beskriver dette, er da to ansatte ønsket å sette i gang med honningproduksjon. De dro på kurs for å lære om hvordan de kunne utvikle naturfagundervisning for elevene. Underveis i kurset kom de på ideen om å starte med honningproduksjon. De så at dette ville kunne gi mange gode praktiske eksempler som kunne brukes i flere fag. De kunne ikke noe om dette temaet fra før, men ville gjerne sette seg inn i det. De sendte derfor SMS til sin nærmeste leder med følgende spørsmål;

*«Hei, du kan vi starte med honningproduksjon?» og fikk svar med en gang «Ja det må vi vel få til» (Intervju 2)*

Den raske responsen de får som er positivt ladet gjør at energien utløses og de jobber med å utvikle prosjektet. Det er ikke fra noen av partene fokus på rammer, arbeidstid eller økonomi på dette stadiet. Ansatte opplever lederne som støttende og at de gir rom. Det samme kommer fram under intervjuet med lederne. Som en av lederne beskrev det:

*«Ideer popper opp - vi har mange kreative sjeler her. Det er liksom ingen kultur for å sable de ned og si nei. Slik at når de kommer og banker på kontordøra og har ideer, så lytter vi til de og som regel er vi jo med på det» (Intervju 3)*

Samtidig forteller ansatte at de opplever at lederne er opptatt av hvordan det går, etterspør



status og følger opp på en god måte. Det er en utstrakt grad av tillit mellom partene. De fokuserer lite på rammer, økonomi og hindringer i det daglige, men er opptatt av å se muligheter. Det beskrives likt av begge parter og de framhever en «gi og ta» mentalitet med at dersom de jobber i egen fritid vil de få en raushet i andre enden til å både gjøre det de ønsker. Dersom de har behov for fri til å ordne ting i arbeidstiden så er det greit. I avtaleverket for lærerne er det retningslinjer på at de skal være til stede minst 29 timer på skolen, resten av arbeidstiden disponerer de selv som de vil (Vedlegg til HTA i kommunal sektor; SFS 2213). Ansatte sier at alle er på jobb hele uka, fra ca halv åtte til halv fire. Dette gjøres av egen interesse både for å få tid til sosiale treffpunkt, men også jobbe sammen med forberedelser til undervisning og utviklingsarbeid. Det er ingen kontroll av dette fra ledelsen, de har tillit til at ansatte jobber det de skal og mere til.

Ledelsen er nær både fysisk og psykososialt. De deltar i de uformelle møteplassene og er en del av miljøet. Dette beskrives som viktig for trivsel, for motivasjon og for fellesskapet. Ansatte forteller om en ledelse som er lett å nå, som er orientert om hva som skjer i det daglige og som er interessert i deres arbeidshverdag. De kjenner hverandre godt og har lett for å ta opp ting med hverandre.

#### **4.2 Boblende idéer og uformelle møtepunkt (Kreativitet)**

*«Det bobler når jeg legger meg om kvelden, og jeg kommer på nye ideer som jeg tenker- det må jeg huske på til i morgen» (Intervju 2).*

*«Vi er heldige som har en del ansatte som er i overkant kreative og er med å bygge et miljø hos oss (Intervju 2).*

Kreativitet trenger ikke å defineres eller forklares av intervjuer, informantene vet med en gang hva de skal svare. De beskriver seg selv som ekstremt kreative, på grensen til at det er for mye fordi de ser at de kan ha problemer med å få ferdigstilt og fulgt opp alt de setter i gang. De har mange praktiske eksempler på hvordan de kreative prosessene foregår og beskriver viktige faktorer som trygghet, indre motivasjon og arena for samhandling og samskaping.

*«Det er viktig at vi ikke kan beslutte at vi skal være kreative en bestemt dag, f. eks den 30. september skal vi være kreative. Det kommer i de uformelle møtepunktene. Derfor er det så viktig med de uformelle møtepunktene som kafferommet og spisesalen» (Intervju 2).*

Kafferommet der de møter både ledelsen og kreative kollegaer beskrives som spesielt viktig, der de kan kaste ut ideer og får tilbakemeldinger. Her deltar også lederne. Det blir sagt at det

ikke hadde vært mulig å være kreativ uten en framoverlent ledelse som svarer positivt og er med på idémyldring. At de har kollegaer med ulik bakgrunn og kompetanse blir framhevet som viktig, der de får nye innspill som driver prosessen framover. Dette skjer i hovedsak i de uformelle treffpunktene. Det påpekes også viktigheten av å møtes fysisk, og være til stede. Det er lavt sykefravær, og det blir påpekt at ansatte er redd for å gå glipp av noe om de ikke er til stede på de uformelle møtearenaene:

*«For å få den kreative gnisten er det viktig å møte fysisk» (Intervju 2)*

Autonomi og eierskap blir beskrevet som særdeles viktig for kreativitet. Ansatte i begge intervjuene beskriver behov for å ha eierskap til det de skal fokusere på, særlig vedrørende hvordan de løser oppgaver. De kan godt jobbe med tema som er skissert som viktige, men gir uttrykk for et stort behov for å bestemme prosessen og metoden selv. Lederne er også opptatt av at ansatte må dras med og være med i prosessene. Når lederne skal beskrive kreative prosesser sammenligner de det med essensen i Naturbrukskunnskap;

*«Ledelse handler om å så, vanne og dyrke litt slik at man får det til å blomstre» (Intervju 3)*

I både intervju 1 og intervju 2 bekrefter informantene (ansatte) viktigheten av autonomi ved å si noe om hvor nødvendig det er å ha eierskap og interesse for det man skal jobbe med. Da kommer den indre motivasjonen tydelig fram og man står på langt ut over det som er forventet. Det beskrives som en «bobling» som foregår hele tiden. I den tidlige fasen av kreative prosesser oppleves den positive holdningen og tilbakemeldingen fra lederne som svært viktig. Informantene, beskriver dette som idémyldring, der alt får lov å komme fram, alt er mulig og de opplever ingen begrensninger i første fase hverken fra kollegaer eller ledere. Dette gir en helt spesiell trygghet, som oppleves lik både fra nyansatte og fra de mer erfarne. Det er lov å feile, det er lov å komme med ideer som aldri blir noe av og det er lov å ha «mange baller i lufta». Siden det er så mye som kommer opp er balanseringen av å ferdigstille ideer og følge opp alle prosjekt en av utfordringene som kommer fram.

I intervju 3 (lederne) framheves prosessen som det viktigste;

*«Man kan ikke vedta at vi være framoverlent for da planlegger vi jo bare, prosess er det viktigste» (Intervju 3)*

Eierskap til prosessene gjennomføres konsekvent ved å spille ut problemstillingene til de ansatte og så sette av tid til å diskutere mulige løsninger. På den måten kommer alle ideene opp og lederne kan sammenfatte og jobbe videre med dette. Det blir tatt fram eksempler der prosesser som er styrt fra overordnet ledelse ikke fungerer like bra. Tema og satsing er både viktig og interessant, men fordi prosessen ikke vektlegger eierskap godt nok opplever ansatte at videre framdrift stopper opp.

### **4.3 Humor, arbeidsglede og «som en stor familie» (Kultur og arbeidsmiljø)**

*«Det er kultur for å komme tidlig på jobb og ha det trivelig i lag» (Intervju 1)*

*«25 mammaer, 25 pappaer og 120 barn» (Intervju 1)*

Arbeidsmiljøet og viktigheten av det gode kollegiet blir framhevet gjennom alle intervjuene både av ansatte og ledere. Her er det spesielt dette med humor, felleskap, tilhørighet og inkludering som blir mest tydelig etter analyse av intervjuene. Sitatene vi startet dette temaet med er utsagn som sier noe om den nære kontakten og trivselen som er i miljøet. Sitat om trygghet går igjen flere ganger:

*«Alle kjenner alle og er trygge på hverandre, det er noe vi har utviklet over tid, at vi er et bra, veldig bra arbeidsmiljø» (Intervju 1)*

Arbeidsmiljøet sammenlignes med det å være en stor familie, der de har et nært forhold til hverandre, til elevene og til den lokale ledelsen. De beskriver at de jobber så nært og med noe avstand til resten av organisasjonen som en årsak til at de må snakke sammen og ordne opp i uklarheter og uenigheter selv. De har stor grad av kollegastøtte i alle oppgaver, med en raushet og en omsorg som gjentas av alle informantene;

*«Kollegaer som sier; Jøss- ja, spennende, dette kan fort gå bra!»*

Trygghet og tilhørighet er ord som går igjen i beskrivelsen av hvordan det oppleves å jobbe i denne avdelingen. I tillegg framheves stolthet, humor og god takhøyde framhevet flere ganger og i ulike sammenhenger i intervjuene. Dette med felles ansvar blir dratt fram både i forhold til prosjekter, til undervisning og ved fravær eller annen behov for støtte. Blant informantene var det nyansatte som beskriver sin oppstart som meget god. Selv om den

ansatte kom direkte fra rollen som elev ble hen mottatt med respekt, omsorg og inkludering. Som eksempler på dette viser de til at de stiller opp for hverandre ved behov for støtte i undervisningen. Dersom de må delta i møter og har andre oppgaver så vil andre lærere tilby seg å stille opp.

På spørsmål om hvorfor de tenker at dette er bra hos denne avdelingen drar de fram de fysiske forholdene med arbeidsrom og klasserom i samme etasje og et «kafferom» som det sentrale møtepunkt for ansatte. De har valgt å praktisere en åpen løsning, der dørene er åpne, og det er anledning å stikke hodet inn for alle som kommer forbi både i klasserom og på lærernes arbeidsrom. Humor blir også ved flere anledninger dratt fram som en del av det gode samholdet. Arbeidsmiljøet blir beskrevet som uformelt med stort preg av humor, fleip og latter. Dette stemmer med intervjusituasjonen, der de fleiper med hverandre underveis i intervjuet, ler ofte og har en lett tone.

*«Vi spøker og tuller og det er greit å være seg selv» (Intervju 2)*

Som minus blir samarbeidet med andre avdelinger dratt fram som en utfordring. Ansattes opplevelse er at andre ansatte i større grad er begrenset av sin arbeidstid og mulighet til å stille opp ved behov. De beskriver også seg selv som ekstremt utviklingsorienterte og at dette ikke er så lett å overføre til andre, og det settes også i sammenheng med de fysiske møteplassene på dagtid.

#### ***4.4 Svart belte i «Ad hoc», stort handlingsrom og lite «skolsk» (Strategi, endring og utviklingsarbeid)***

*«Starten er veldig viktig. Da får man lyst til å løfte fram nye ideer og nye prosjekt» (Intervju 2)*

Avdelingens utviklingsarbeid har et utradisjonelt fokus, med tett samarbeid med næringsliv, nettverksbygging og prosjektorientering. Det blir av informantene beskrevet som en «lite skolsk» måte å jobbe på. Det gir utslag i en stor grad av ekstrarolleadferd. Ansatte har aksept for å tenke utradisjonelt i forhold til å samarbeide med aktører utenfor skolen. Det gjør at det er lettere å finne løsninger der de har behov for økonomisk støtte. Det er også beskrevet som nyttig i situasjoner der de trenger politisk støtte og påvirkning. De kommer hele tiden tilbake til at dette er løsninger som gjør at de lykkes bedre i å gi elevene en praktisk og nyttig erfaring, en kobling til næringsliv som gir god praksis og muligheter for videre oppfølging

etterpå. De beskriver detaljerte prosjekter der de får finner løsninger som de selv beskriver som «lite skolsk», men som gjør at både elever og ansatte får en mere spennende og nyttig hverdag. En «vinn- vinn» situasjon. Svært mange ansatte stiller opp utover det som er ordinær arbeidstid, særlig de som er engasjert i ulike prosjekt.

I konkrete beskrivelser av prosjekt kommer det fram at mye foregår fort;

*«Vi sender noen e-poster, og setter oss ned med en kaffekopp og prøver å finne ut hvem vi skal kontakte. Det er ikke alltid vi skriver referat» (Intervju 2).*

Det er mange prosjekt som pågår samtidig og de beskriver det som krevende å holde fokus på alt slik at det blir en god og fullstendig gjennomføring. Flere beskriver det som at de har svart belte i «ad hoc» arbeid, men har sett nødvendigheten av å ha en bedre og mer strukturert tilnærming. Dette er tatt tak i av ledelsen og de har nå skrevet ned alle prosjekter som er i gang for å få oversikt. Oversikt over prosjektene presenteres i felles møter for å samkjøre prosjekter, men også for å få nye ideer og tilbakemeldinger.

Svært mange prosjekt oppstår på bakgrunn av endringer som kommer utenfra, med endringer i struktur og lavere søkertall. I intervjuene viser de til hvordan de har tatt tak i slike problemstillinger med å koble på næringsliv, politikere og ulike interesseorganisasjoner for å få hjelp til å løfte saken. Her beskriver både ansatte og ledere kulturen som positiv, målrettet og med stor energi;

*«Vi kunne ha satt oss ned å gråte, men da rant det en faen i oss» (Intervju 2)*

Videre er det en fortelling om hvordan de jobbet sammen for å få alle aktuelle aktører med på å sette fokuset på den måten de ønsket det. De sluttet ikke å jobbe med prosjekter selv om de var nedleggingstruet og så på utfordringen som kom med strukturendring og forslag om nedleggelse som en mulighet til å jobbe enda hardere.

Det blir også framhevet at selv om noen ikke er like aktive på idé og prosjektsiden, har de en viktig rolle med å holde fokuset og stille opp i undervisningen dersom andre må delta i andre møter. Ledelsen har jobbet med å systematisere og lage arbeidsgrupper der alle er inkludert, mens de ansatte presiserer at alle bidrar på hver sin måte, som for eksempel ved å holde undervisningen i gang når prosjektene tar mye tid hos enkelte lærere.

I forhold til spørsmål om strategi, er svarene fra alle intervjugruppene, både ansatte og ledere at de jobber med saken, men at det ikke er deres sterkeste side. Svært mye blir til underveis og

mange prosjekter er ikke formalisert og godkjent før langt ute i prosessen. Her har de praktisert at det er bedre å be om tilgivelse enn tillatelse.

#### **4.5 Oppsummering av funn**

Ansatte og ledere har fokusert spesielt på ledelsens rolle i funnene. De sier noe om hvor viktig det er med fysiske møtepunkt, at ledelsen er til stede, deltar i idemyldring og ikke setter rammer og lager for stram struktur på tema som de ønsker det skal jobbes med. I situasjoner der ansatte ikke opplever god nok medvirkning, beskriver de en opplevelse av utstrakt motstand mot det som blir initiert fra ledelsen. Enkelte beskriver at motstanden kommer ut på samme måte som når elevene ikke vil gjøre det læreren har planlagt. De setter sakte fart og prosessen stopper opp. Kulturen i arbeidsmiljøet er et viktig element og kollegial støtte og humor blir dratt fram som særlig viktige forhold.

Kreative prosesser må ha et positivt utgangspunkt, man må tørre å ta noen sjanser, handle først og spørre etterpå. I utviklingsarbeidet har de fokus på å samarbeide med eksterne aktører, og beskriver dette arbeidet som «ikke skolsk».

Lederne sier også noe om at de ikke fokuserer og bruker energi på de som ikke er like entusiastiske, men tenker at de har sin rolle og kommer med etter hvert. I arbeidsmiljøet er de opptatt av å rydde opp i uenigheter og avklare slik at det ikke får bli en hindring for god trivsel. Samarbeidet med andre avdelinger og andre deler av skolen som ikke er like nært fysisk er en hindring som de er klar over, og de beskriver informasjon som et av tiltakene de benytter for å involvere andre.

Som oppsummering av funnene våre ser vi at det er stort samsvar mellom det ledelsen fortalte og ansattes opplevelse. Det er heller ingen store avvik mellom gruppene av ansatte.

Vi opplever selv at vi har et stort materiale med funn etter intervjuene og har forsøkt å sortere dette i kategorier som oppleves naturlige ut fra problemstilling og svar fra informantene. For å jobbe videre med analyse har vi valgt ut deler av empirien til drøftingsdelen.

## 5.0 Drøfting

Vår problemstilling var å finne ut hvilke faktorer ansatte opplever som betydningsfulle for å ivareta kreativitet, og hvordan kan ledere stimulere og ivareta disse faktorene. For å få nærmere svar på dette valgte vi å stille forskningsspørsmålene:

1. Hvilke faktorer oppfatter de ansatte som viktige for at de skal være kreative?
2. Hvordan mener ledere at de arbeider for å fremme kreativitet hos medarbeiderne?

Vi fikk gjennom våre informanter en mengde interessante innspill og tanker omkring kreative prosesser på arbeidsplassen. Vi har ikke hatt mulighet til å gå grundig inn i alle elementene, men har tatt utgangspunkt i kreativitet, ledelse og kultur som de hovedområdene vi skal belyse nærmere. Funnene er oppsummert i fire hovedkategorier som vi videre har slått sammen til temaene kreativitet, ledelse og kultur. Disse temaene er de vi fordyper oss i. Drøftingen er inndelt i de tre hovedtemaene, men vi erkjenner samtidig at mye går over i hverandre. De tre hovedtemaene som er presentert i drøftingen har den samme strukturelle inndelingen, der vi først under hvert tema legger forskningsspørsmålene til grunn i en overskrift, etterfulgt av en oppsummering. Vi prøver å synliggjøre en rød tråd i forhold til faktorer innen ledelse og eierskap, kultur og arbeidsmiljø, som gir gode vilkår for kreativitet og utviklingsarbeid. Det brukes sitat fra intervjuene i overskriftene. Dette fordi vi opplever disse sitatene som representative og beskrivende for det tema som kommer. I tillegg har vi valgt å ta med en del sitat underveis fordi det understøtter vår drøfting. Vi har i tillegg til oppsummeringen under hvert tema, en kort oppsummering i slutten av drøftingen, før vi deretter oppsummerer forskningen vår i et eget punkt.

### 5.1 Kreativitet

**«Starten er veldig viktig. Da får man lyst å løfte fram nye ideer og nye prosjekt»**

Sitatet i denne overskriften henviser til at de er bevisst positive i uttalelser når noen kommer med en ny ide. Det er denne starten det henvises til og som beskrives som avgjørende for at man får lyst til å sette i gang med nye prosjekt gang etter gang. Vi har undersøkt rollene mellom ledere og ansatte i denne startfasen. Videre hvordan denne starten blir behandlet i

avdelingen etter at «frøet er sådd». Kreativitet har blitt løftet fram som en verdsatt egenskap i avdelingen, og kreativiteten beskrives som en av de viktigste faktorene for avdelingens utviklingsarbeid.

Sitatet vi startet kapittelet med beskriver hva som skjer med motivasjonen til ansatte etter at ideen har fått denne mottagelsen i avdelingen. Lysten til å løfte fram nye ideer og nye prosjekter øker og stimulerer til nye initiativ. Dette motiverer tydeligvis ansatte. Det å være en del av et kreativt og nyskapende miljø tilfører en ekstra motivasjon i arbeidshverdagen. Vi vil drøfte teori og funn rundt individuell og kollektiv kreativitet, motivasjon, relasjoner og autonomi i dette kapitlet. Vi vil i tillegg, drøfte temaet kreativitet, opp mot perspektivene som omhandler forholdet mellom struktur og prosess.

Som beskrevet i kapittel 5.0, har vi innenfor hvert enkelt av hovedområdene, strukturert forskningsspørsmålene inn i underoverskriftene, med en etterfølgende oppsummering. Forskningsspørsmål 1 ligger derfor til grunn i overskriften i kapittel 5.1.1, på samme måte som forskningsspørsmål 2 ligger til grunn i overskriften i kapittel 5.1.2.

### ***5.1.1 Hvilke faktorer oppfatter de ansatte som viktige for at de skal være kreative?***

Kreativitet handler om både individuelle egenskaper og motivasjon, men også om det kollektive arbeidet og hvordan man får dette til å bli en del av kulturen på arbeidsplassen. Informantene i ansattegruppen (Intervju 1 og 2), beskriver kreative prosesser som betydningsfulle og viktige både for seg selv og for arbeidsplassen de representerer.

Informantene beskriver «boblende kreativitet» hos enkelte av medarbeiderne eller seg selv som viktig. Samtidig understreker de betydningen av den kollektive støtten i idemyldringen. Dette framheves som avgjørende for at det blir mulig å gå videre med de ideene som de har. De kommer med sitat som; «*Vi er heldige som har en del ansatte som er i overkant kreative og er med å bygge et miljø hos oss* (Intervju 2). Oddane sier i sin bok «Kreativitet og innovasjon» at det er måten vi tenker om kreativitet og innovasjon som styrer hva vi faktisk gjør når vi ønsker å virkeliggjøre ambisjonene på denne fronten (Oddane, 2017, s. 259).

Amabile (Amabile, 1998) tar en grundig gjennomgang av begrepsbruken og mytene om at kreativitet handler om individets evne til å komme med nye ideer og at kreativitet kun spiller en rolle i første fase av innovasjonsprosesser. Oddane (Oddane, 2017) utvider forståelsen av kreativitetsbegrepet og hevder at disse mytene i praksis ofte hemmer mer enn å fremme



kreativitet og innovasjon. I sin definisjon av kreativitet, fremhever hun betydningen av kreativitet både som en **individuell og en kollektiv evne** til å skape noe nytt og brukbart som resultat av å bli utfordret med et åpent problem. Dette opplevde vi at våre informanter understreket når de beskrev de kreative prosessene på arbeidsplassen. Det starter med en idé eller tanke som kan bli til noe mer og større ved at man deler ideen med sine kollegaer. Fra denne boblende kreativiteten har man som ansatt en forhåpning om at det skal avstedkomme noe, og ansatte har oppfattet dette som en måte ideer jobbes fram på. Det at vedvarende handlingsmønster utvikler seg i prosess over tid kan man se igjen i det perspektivet som Mintzberg (Mintzberg, 1994) tar for seg i sin beskrivelse av strategi som mønster. Men den boblende kreativiteten og behovet for autonomi finner vi også igjen i Morgan (Morgan, 1998) sin beskrivelse av organisasjonen som organisme. Vår oppfattelse av det informantene sier under intervjuene er, at selv om at disse prosessene er viktig for de, må kreativiteten passe inn i skolehverdagen, den må innrammes på ett eller annet vis. Denne skisserte innrammingen vil bli drøftet senere i kapittelet.

Den positive tilbakemeldingen fra ledelsens i oppstarten, når ideene blomstrer, blir beskrevet som svært viktig. Samtidig er det en klar forståelse av at det ikke kan bli resultater av alle ideene. De har forståelse for at man ikke kan gjøre alt på en gang og ser at det er utfordrende når prosjekt ikke blir ferdigstilt. Arbeidet med å bearbeide alle ideer og lande det som skal jobbes videre med er en viktig oppgave der vi oppfatter at lederne har en viktig rolle. I tillegg har den kollegiale støtten avgjørende betydning og dersom kollegaer og ledere ikke tar dette ansvaret kan de de kreative prosessene kunne få en pause eller stoppe helt opp (Oddane, 2017, s. 202). Diskusjonen av hva som menes med «det skolske» kontra «det ikke skolske» er en sentral diskusjon, som vi kommer tilbake til i den videre drøftingen, men det blir presisert fra ansatte, at det må være noen faste rammer («noe skolsk») for å legge til rette for de kreative prosessene. Disse «skolske» rammene, samsvarer etter vår forståelse med planperspektivet til Mintzberg (Mintzberg, 1994) og maskinperspektivet til Morgan (Morgan, 1998).

Gjennom de intervjuene vi gjennomførte, ser vi konturene av faglig sterke medarbeidere. Medarbeidere som har et sterkt engasjement for sin arbeidsplass, og som bruker sin mentale kapasitet til hele tiden å tenke nytt og alternative måter for å bidra til utvikling, fremtidsfokus og nytenking. De individuelle egenskapene som medarbeiderne innehar for å etablere ivareta og vedlikeholde nettverk, har stor betydning for å kunne utvikle gode problemdefinisjoner og inkluderes i løsninger på komplekse oppgaver. Dette var et interessant funn som kom fram i våre intervjuer. Ansatte ble f.eks. trukket inn i idemyldring for å finne

motargumenter, hvis enkelte linjer var truet av nedleggelse/innsparinger. Ansatte aktiviserte sine nettverk og støttespillere som igjen ga innspill til administrasjon og politikere. Resultatet ble i denne omgang at opprinnelig strategi ikke ble realisert. Kreativiteten til ansatte ble i disse sammenhengene ikke bare brukt til å komme opp med nye ideer i tjenesteutvikling, men også aktivt i sammenhenger der man møtte motstand. Motstand og evnen til å takle motstand i kreative prosesser, var spørsmål vi hadde med i spørreskjemaet i intervjuene. Men erfaringene med trussel om nedleggelse av enkelte linjer som man hadde møtt 2 år tidligere, var det eneste eksempelet der dette ble konkretisert. Det at ansatte og nettverkene de jobber i aktiviserte seg ved å være kreative fordi opprinnelige strategier ikke lar seg realisere, finner vi igjen i Mintzberg sin beskrivelse av ikke realiserte strategier / framvoksende strategier som etter hvert resulterer i iverksatte strategier (Figur 2).

For å kunne tenke nytt og alternativt rundt et åpnet problem eller en utfordring, krevers både en viss kompetanse og kunnskap på området, men også omkring problemkonteksten. Våre informanter defineres som kunnskapsarbeidere (Kap.2.2.2) med betydelig kompetanse innenfor sitt fagområde. I løpet av våre intervju, fikk vi flere eksempler på medarbeidere som tok i bruk både fagkompetanse og relasjonskompetanse. Dette for å få ny kunnskap, nye ideer, men også for å få gjennomslag for sine ideer og kreative innspill. Men hva med de som ikke ønsker å jobbe med nye oppgaver og ideer til enhver tid? Evnen til å tenke kreativt er en kognitiv kapasitet som handler om å forstå komplekse sammenhenger og å bryte etablerte tankemønstre (Oddane, 2017, s. 103). J. P. Guilford (referert i Oddane, 2017, s. 103) hevdet at kreative mennesker har evnen til å tenke divergent, det vil si at de er i stand til å komme med mange ulike og originale ideer stilt ovenfor et problem. Divergent tenking er en ferdighet som trenes og utvikles, nettopp fordi den henger sammen med evnen til å stille spørsmål ved grunnleggende antakelser. En slik trening vil være avhengig av et kollektivt miljø der den nødvendige tryggheten for å kaste ut ideer er til stede. På den annen side må det tas høyde for at alle mennesker ikke er like kreative, og ikke har et ønske om å starte på nye og spennende oppgaver til enhver tid. Dette kan handle om forskjeller i personlighet. I et arbeidsmiljø kan vi se på dette som foretrukne mønstre i arbeidsmetode. Det finnes ulike tester som kan kartlegge den enkeltes foretrukne arbeidsmetode og dermed gjøre det lettere å vurdere hvilke personer som jobber godt sammen (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 151). Dette betyr at man kan ha en viktig rolle i et samarbeid selv om man ikke er opptatt av å komme med nye ideer. Å ha noen i et team som kan stille kritiske spørsmål, etterspørre framdrift og følge opp med å lage planer for arbeidet er viktig for å få realisert ideer. Dette understøttes av Oddane som kaller

dette for jobberlevant mangfold som igjen er en viktig del av organisatorisk støtte (Oddane, 2017). Vi fikk en opplevelse av at det på denne arbeidsplassen var gode vilkår for den divergente tenkeren. Det hadde etablert seg en kultur og et miljø der medarbeidere og ledere tok vare på ideer og tanker som kunne bli til noe mer. Når man opplever at tanker og ideer blir godt mottatt og utviklet videre i fellesskap med kollegene, føler man seg ivaretatt og det motiverer til å fortsette å tenke nytt. Terskelen for å bringe opp ideer ved en senere anledning blir også lavere. Men det er ikke sikkert at den divergente tenkeren er den beste til å «ta ideen helt ut». Kanskje er ideen til den divergente tenkeren, en «idèstart» som noen andre utvikler videre, og etter hvert realiserer? De gode vilkår, innbefatter som beskrevet ovenfor at det er godt «grohold» for Rhizomet beskrevet i Hernes (Hernes, 2016). Ut av hovedstammen på Rhizomet utvikler det seg nye rotskudd som igjen utvikler tjenestene. De gode vilkår sørger også for at prosessen med ikke stopper opp, men gjentar seg, noe som igjen understøttes i prosessperspektivet (Hernes, 2016).

Glødende engasjement og høyt motiverte medarbeidere var gjennomgående funn i våre intervjuer. KREM modellen (Oddane, 2017) beskriver kreativ kompetanse som noe langt mer enn å tenke nytt. Like viktig er individets ekspertise og fagkompetanse innenfor området, relasjonell kompetanse og motivasjon for oppgaven. Motivasjon for oppgaven beskrives som den viktigste faktoren for kreativitet i KREM-modellen. Motivasjon er en kreativitetsfaktor som påvirkes sterkt av kultur på arbeidsplassen og arbeidsmiljøet. For å gi gode vekstvilkår for kreativ tenking, vil det være betydningsfullt med en kultur og et arbeidsmiljø preget av utfordrende arbeidsoppgaver, handlingsrom, støtte og oppmuntring, nødvendige ressurser og tilbakemeldinger (Oddane, 2017). Dette er nærmere drøftet i kapittel om kultur og arbeidsmiljø.

De formelle og uformelle møteplassene hvor ideer blir kastet fram og hvor responsen fra kollegaer og/eller ledelsen gir nye tanker å spinne videre på, oppleves som svært betydningsfulle for at de kreative ideene skal bli til noe mer enn bare tanker. «*En ledelse som er med på morgenkaffen og sitter og drodler, så kommer det opp mange ideer*» (Intervju 2). Utsagnene fra intervju 1 og 2, var at de kreative ideene starter i de uformelle møtene. Mens de samme informantene, beskriver at det er vanskelig å være kreative i de formelle møtene og fastlagte tidspunktene. Dette kommer nærmere inn på under punktet om ledelse. Innsatsen til enkeltpersoner er viktig, men ut fra Oddanes teorier er det ikke tilstrekkelig for å lykkes i kreative prosesser. I disse prosessene spiller det kollektive samspillet en avgjørende faktor. Kreative prosesser er ikke en lineær vei mot et mål, men en kronglete vei hvor man har

behov for meningsutveksling, nye tanker og innspill, ideutvelgelse, redefinering og fruktbart samspill for å lykkes. Dette ble understreket flere ganger av våre informanter.

Individuell kreativitet må være til stede for at den kollektive kreativiteten skal vokse og det kan skape mye nytt dersom en etablerer en praksis som ivaretar dette. «*Vi hiver ut løse baller, ideer. Det er ikke alt det blir noe av, men av og til er det en gullball som blir snappet*» (Intervju 2). Vi stilte våre informanter spørsmål om alle er kreative, og hva med de som ikke melder seg på? Dette ble av informantene beskrevet som at alle har sin funksjon og deltar med viktig oppfølging av elevene, eller «*holder i gang undervisningen*» som en informant sa (Intervju 2). Det kan være en fare at fokuset kun blir på det som er nytt og kreativt for de mest kreative personene og at andre oppgaver ikke blir prioritert. Det kan bli opplevd som at det forventes at andre ansatte skal følge opp rutineoppgaver og det kan ha betydning for motivasjon og arbeidsglede hos disse medarbeiderne selv om oppgavene defineres som like viktige. Kreativitet blir beskrevet som en høyt verdsatt egenskap og andre oppgaver kan bli opplevd som mindre viktige. I intervjuene kom det fram at i denne avdelingen var det alltid noen som helt frivillig tok på seg disse oppgavene og det ble ikke opplevd at det var misnøye rundt dette temaet. Vi må i denne sammenheng ta hensyn til at vi kun intervjuet 6 ansatte og 2 ledere av en arbeidsgruppe på vel 20 personer. Disse ble valgt ut på bakgrunn av deltagelse i arbeidsgrupper som jobbet med nye prosjekter. Det kan bety at vi ikke har et riktig bilde av andre sin opplevelse i denne sammenheng. Vi har også gjort minigruppeintervju der eventuell misnøye vil være vanskeligere å få fram enn om vi hadde gjort individuelle intervju der ansatte kunne snakke fritt uten å ta hensyn til kollegaer (Thagaard, 2018, s. 92).

Oddane (Oddane, 2017) sier at alle kan være kreative dersom forholdene ligger til rette. Dette kan igjen i større grad, illustrere en diskusjon om hvor mye struktur og tilretteleggingsbehov som er nødvendig for å skape gode arenaer for kreative prosesser. Dette betyr at ledernes fokus må være på tilrettelegging og synliggjøring av alle ansatte, for dermed å få en god utvikling. Det ser ut til at en balansert styring kan være nødvendig slik at samarbeidet blir positivt og fruktbart til tross for ulike roller. Våre informanter beskriver en opplevelse av både organisatorisk støtte fra kollegaer og oppmuntring fra ledelsen til å jobbe med kreative ideer. Gjennom intervjuene og det bildet de tegnet av sin organisasjon, fikk vi forståelsen av et arbeidsmiljø og en kultur hvor frihet og handlingsrom er basert på gjensidig tillit. Vi fikk inntrykk av motiverte medarbeidere som så på sin kreativitet som en anerkjent og oppmuntret egenskap som ble verdsatt i organisasjonen. Friheten til selv å velge hvordan oppgavene

kunne løses gir mulighet til å bruke sin kompetanse på best mulig måte. Dette passer godt inn i forventninger til ansatte i dagens skole. Den individuelle læreren som jobber fram de gode undervisningsoppleggene er en gammeldags måte å jobbe på. Det blir forventet en kollektiv arbeidspraksis med utstrakt samarbeid mellom lærere. Fagfornyelsen som ble innført høsten 2020 er den største endringen av læreplanene siden Kunnskapsløftet i 2006 (Meld.St.28, (2015-2016)). I denne sammenheng er tverrfaglighet og det kollektive ansvar for å få nok dybde i opplæringen av fagene noen av de viktigste elementene og fordrer et godt kollektivt arbeid i hele organisasjonen (Dons et al., 2020).

Informantene i intervju 1 og 2, var tydelig på hva som motiverte de og hva som ikke gjorde det. Indre motivasjonsfaktorer er beskrevet tidligere i drøftingen. Det kom også fram innspill og refleksjon omkring ytre motivasjon. Når det kom ytre krav fra ledelsen om å tenke kreativt rundt forhåndsdefinerte oppgaver, var det for ansatte vanskeligere å finne glød, engasjement og kreativitet – og dermed også gode løsninger. «..men det er viktig at vi ikke kan beslutte å være kreative en bestemt dag, for eksempel den 30.september skal vi være kreative» (Intervju 2). Oddane beskriver med utgangspunkt i Amabile (Oddane, 2017, s. 133) at indre motivasjon er kreativitetsfremmende, mens ytre motivasjon har motsatt effekt. Det beskriver også våre informanter. Den gløden og engasjementet de får for sine arbeidsoppgaver og de utfordringer de møter på, skaper et boblende engasjement og kreative løsninger. Oddane (Oddane, 2017) belyser tre vilkår som fremmer motivasjon og lagånd, og det er organisatorisk støtte, oppmuntring fra ledere og autonomi. Autonomi har en stor sammenheng med motivasjon, og i lærerprofesjonene er autonomi blitt sammenlignet med behovet for å utvikle sin egen identitet. Det er også en nær kobling mellom autonomi og metodefrihet, og behovet for å oppleve fravær av styring (Dehlin & Skrøvset, 2020). Når oppgaver blir styrt fra ledelsen i for stor grad, får de motstand mot prosessen. Det blir sagt så sterkt som at sterk styring og kontroll dreper kreativiteten og reduserer motivasjonen til enkeltpersoner og team (Oddane, 2017, s. 265).

### **5.1.2 Hvordan mener ledere at de arbeider for å fremme kreativitet hos medarbeiderne?**

Under intervju med lederne kom det tydelig fram hva de mente var viktig for å skape et kreativt miljø, og hvordan de organiserte seg for å ivareta kreativiteten i organisasjonen. Etter intervju av lederne (Intervju 3) får vi inntrykk av at de opplever kreative prosesser

som betydningsfulle og viktige både for seg selv og for arbeidsplassen de representerer. De framhever dette som en verdsett egenskap og ønsker å legge til rette for at dette arbeidet får gode vilkår.

Men hvordan kan ledelsen sikre at utviklingen går i riktig retning? Og hvordan sørge for at arbeidsmengden blir passelig slik at prosjekter som settes i gang ferdigstilles? Hvordan finne den gode balansen mellom styring og kontroll? Mintzberg har i sin artikkel om «Crafting Strategy» beskrevet lederens rolle i arbeidet med å lede kreative prosesser og bruker metaforen med å være pottemaker som former leiren til et resultat om det å være leder i forhold til kreative prosesser. Det kan ta en annen vei enn det først så ut til, men da må målet justeres (Mintzberg, 1987).

Våre informanter i ledergruppen (Intervju 3) ga uttrykk for at de ikke følte behov for å definere og spesifisere flere begrensninger enn strengt tatt nødvendig, og at de hadde tillit til at medarbeiderne tok ansvar for å utføre jobben på best mulig måte. Tillit er et viktig stikkord som drøftes nærmere under hovedområdet kultur.

Lederne tok også opp betydningen av å legge til rette for møteplasser hvor man fikk mulighet til å kaste ut ideer som man kunne drible rundt. Fra ledelsen sin side var det en bevisst strategi at de også var tilstede på møteplasser ansatte brukte. Disse møteplassene opplevdes som svært betydningsfulle og dreide seg både om fysisk rom (kafferommet og kaffekoppen før arbeidsdagen startet) og avsatt tid for refleksjon mellom kollegaer og ledelse uten at den er tidfestet. I det siste året har ansatte opplevd noe strengere restriksjoner i forhold til fysisk oppmøte på bakgrunn av Koronapandemien. Møteplassene har vært viktig å få på plass igjen så snart som restriksjonene ble opphevet. Å få lengre perioder der det ikke er mulig å møtes fysisk, vil for mange begrense den kreative aktiviteten. Samtidig har det skjedd en utvikling på området fordi alle har vært nødt til å jobbe mere digitalt og dette kan nok trenes til å delvis erstatte fysiske møteplasser.

Under intervju 3 kom det fram at lederne var bevisste på å ivareta de uformelle møtepunktene fordi de mener at det er i de uformelle situasjonene at de kreative ideene dukker opp.

Samtidig understreker informantene at for at de kreative innspillene skal bli til noe mer enn løse ideer og «baller i lufta» krever neste trinn en mer fastlagt og strukturert ramme. Lederne beskriver under intervjuet at de hadde en klar strategi på hvordan ta vare på ideene og idemakerne, blant annet ved å alltid være åpen for nye ideer. Å svare ansatte på en positiv måte, være raske med å sette ned arbeidsgrupper rundt de ideene og prosjektene som man går

videre med har stor betydning. I tillegg har de fokus på å ivareta de medarbeiderne som yter det lille ekstra for å få de kreative ideene satt ut i livet. Lederen så det som sin rolle å ta jobben med å få dette systematisert og koblet inn mot virksomhetsplan i måldokumenter slik at det ble en del av eksisterende planverk. Å stimulere til kreative prosesser som betyr at lederen må være støttende og samtidig åpen for å prøve og feile og å ta noen sjanser i prosjekter.

Uttrykket å være «skolsk» går igjen i alle intervjuene og vi tolker det som at man følger formelle rutiner, prosedyrer, strukturer og arbeidsmetoder, slik vi kjenner det igjen i maskinperspektivet i boken «Organisasjonsbilder» til Morgan (Morgan, 1998), men også planperspektivet til Mintzberg (Mintzberg, 1994). Informantene i både ansattegruppen og ledergruppen beskriver seg selv som lite «skolsk» og i dette har de lagt vekt på et tett samarbeid med næringsliv og organisasjoner, at de setter i gang med prosesser før alt av ressurser er tildelt og klarlagt, og at arbeidstid og rammer har mindre betydning i de fasene man jobber med å utvikle nye prosjekt. De har også en arbeidsform der de sier «JA – dette må vi få høre mer om» og unngår å være kritisk i den innledende fase. Dette kan bety at man får opp svært mange prosjekt. En bearbeiding og styring av hvilke prosjekt som skal videreføres kan være en vanskelig rolle og det kan være lett å ta på seg for mange oppgaver for å unngå skuffe engasjerte medarbeidere. Lederens ansvar for ansattes arbeidsforhold kan bli utfordret ved at arbeidstidsrammer i henhold til lov og avtaleverk utfordres.

Som en del av en offentlig virksomhet som styres av det politiske nivået vil det bli pålagt oppgaver som må ivaretas. I videregående skole er det årlige målinger av karaktersnitt, elevenes gjennomføring og om de har bestått <sup>1</sup>(Skolebidragsindikatorne, Udir.no). Det kommer også klare føringer om hvordan undervisning skal gjennomføres slik som ved fagfornyelsen (Meld.St.28, (2015-2016)). Hvordan kan lederne ivareta de ansattes behov for autonomi og hvilke utfordringer vil dette føre med seg i forhold til behov for styring? Ansatte er selv inne på dette ved å si noe om hvordan motstanden kommer til uttrykk i disse tilfellene, og at det finnes en balanse som de innimellom oppfatter fungerer bra i organisasjonen. Som eksempel nevnes en delingsdag der de ansatte får delta med egne erfaringer, og samtidig selv velge hvilke tema de skal fordype seg i eller delta på. For ledelsen kan dette handle om å være klar over hvorfor denne motstanden kommer og hvordan de kan få gjennomført planlagt utvikling samtidig med at ansatte opplever eierskap og autonomi.

---

<sup>1</sup> [Hva er skolebidragsindikatorer i videregående skole? \(udir.no\)](http://udir.no)

Ledelsen kan ikke beslutte vekst, men de kan legge til rette for at vekst kan skje (Hernes, 2016). Gjennom våre intervjuer fikk vi gjentatte bekreftelser på hvordan man som leder kan oppnå kreative miljø i sin organisasjon ved å delta, oppmuntre, legge til rette for og systematisere kreative innspill fra sine medarbeidere. «*Man kan ikke vedta at vi skal være framoverlent for da planlegger vi jo bare, prosess er det viktigste*» (Intervju 3). Dette sitatet bekrefter betydningen av å være åpen for det som kommer og skape engasjement ved å anerkjenne innspill og engasjement fra sine medarbeidere. Å være åpen for at det kan skje endringer underveis i en prosess og målet kan endres fordi forutsetningene endret seg. Dette kan illustreres med lederen som jobber som pottemakeren som former i leire (Mintzberg, 1987), og i Figur 2, der de framvoksende strategier er skissert som viktige faktorer for de realiserte strategier

Dersom overordnet ledelse og resten av organisasjonen er opptatt av en fastlagt plan og at denne skal følges for å lykkes med målsettingen, vil det kunne bli utfordringer mellom ledelse og ansatte. Planperspektivet er opptatt av rammer, strukturer, retningslinjer og prosedyrer. Mintzberg (Mintzberg, 1987) har beskrevet strategi som plan og i dette perspektivet vil den endringen som skjer underveis oppleves som et sidespor og virke forstyrrende. En plan og et mål som oppleves ubevegelig vil kunne utfordre forståelsen for denne arbeidsformen i en avdeling som i så stor grad lager veien mens de går. Det kan skape frustrasjoner, konflikter og manglende motivasjon dersom det ikke løses på en god måte.

### **5.1.3 Oppsummering kreativitet**

I vår problemstilling og forskningsspørsmål, har vi stilt spørsmål om det er forskjeller mellom medarbeidernes syn på hva som skaper kreativitet og hva ledere vektlegger. Vår empiri avdekket at det var stor likhet mellom det medarbeiderne og lederne beskrev. Det var påfallende lik beskrivelse av både ansatte og ledere om hva som ble opplevd som viktige faktorer for å fremme kreativitet på arbeidsplassen.

Både ansatte og ledelse beskriver det kreative arbeidet som en prosess, man beveger seg fra noe og til noe, og at det er dynamisk. Ting endrer seg underveis. Det understrekes at man ikke kan følge en plan som bestemmes av en leder eller at alle fastsatte mål vil kunne nås i det kreative arbeidet. Samtidig vil det også være slik at man har føringer fra ledelsen eller målformuleringer som det jobbes mot. Dette er helt i tråd med Hernes tenking om



organisering i et prosess- perspektiv (Hernes, 2016). I det kreative arbeidet kan ting utvikle seg annerledes enn planlagt, og handlinger fører til nye handlinger. Ting er alltid under tilblivelse, og veien blir til mens du går.

Våre intervjuer bekreftet vår teoretiske bakgrunnskunnskap fra Amabile (Amabile, 1998) og Oddane (Oddane, 2017) om hva kreativitet er og hva som skal til for at det skal etableres et kreativt miljø. Det kreves blant annet engasjerte og motiverte medarbeidere med autonomi og gode evner til å tenke nytt, men minst like viktig er støtte og oppmuntring fra kollegaer og ledelsen. Utfordringer kan være at man er en del av et offentlig byråkrati, at organisasjonen blir målt på andre ting enn kreative prosesser

Neste kapittel vil utdype ledelsens betydning og viktigheten av tilstedeværelse, tillit og omsorg for å ivareta kreative prosesser.

## **5.2 Ledelse**

**«Ledelse handler om å så, vanne og dyrke litt slik at man får det til å blomstre»**

Vi valgte dette sitatet i starten på drøftingen om ledelse og eierskap fordi det illustrerer funnene våre vedrørende ledernes tanker om sin rolle i denne avdelingen. De hadde mange gode utsagn der det kommer tydelig fram at de opplever sin rolle som en katalysator, eller en gartner som legger til rette gjennom metaforen om å så, vanne og dyrke for å oppnå blomstring.

Ledelse av kunnskapsorganisasjoner og ledelse i skolen er en sammensatt og mangfoldig oppgave. Som andre organisasjoner handler det både om strukturelle /instrumentelle og relasjonelle faktorer (Irgens & Wennes, 2011). I denne delen av drøftingen vil vi se på hvordan funnene våre passer inn i ulike perspektiv og skiller mellom det strukturelle og maskinperspektivet sett opp mot det relasjonelle perspektivet og organisasjonen som organisme. Vi tar med eksempler fra intervjuene for å belyse informantenes opplevelse av ledelse i denne organisasjonen. Vi avgrensner dette til å handle om ledelsens mulighet til å være med å utvikle og bevare kreative prosesser, da det er vår problemstilling.

Skolen som organisasjon har sine mål fra Utdanningsdirektoratet, lov og regelverk. Både ledere og ansattes formål reguleres ut fra de føringene som legges i nevnte regelverk.

Dette tilsier at om ledelsen ønsker å ha en sterk strukturell og instrumentell inngang til ledelse, er dette fullt mulig med «loven i hånd». Som tidligere beskrevet, benevnte informantene i alle intervjuene «det skolske» og det «ikke-skolske». «Det skolske» samsvarer i vår forståelse av dette med de sterke føringene ansatte og ledere må forholde seg til, og dermed innrammingen i maskinperspektivet, beskrevet i Morgan (Morgan, 1998). I kontrast til dette står ansattes uttalelser om behov for frihet og autonomi for å utøve kreativitet, og ledelsens utfordringer med å balansere mellom det strukturelle og det relasjonelle.

### ***5.2.1 Hvilke ledelsesfaktorer mener ansatte er viktige for å fremme kreativitet hos medarbeiderne?***

I skolen har det med jevne mellomrom vært store reformer der det er klare føringer for hvordan skolen skal drives og hvilke resultat som forventes. Siste reform er ny læreplan i 2020, med en ny overordnet del, der verdier og prinsipper for læring er tydeligere enn før. Dette finner vi igjen i teoridelen (Kap. 2.2.3), omtalt som relasjonelle sider ved ledelse med verdibasert ledelse og transformasjonsledelse. Det henvises til opplæringsloven (Opplæringsloven, 2021) og det er klare forventninger til å arbeide forskningsbasert (Dons et al., 2020, s. 17). I våre intervjuer (Intervju 1 og 2) var den nye læreplanen og ulike aktiviteter for å få denne implementert et tema. Her beskriver ansatte at for sterk styring dreper kreativitet, og skaper motstand. De viser til at om de ikke får tenke selv, blir de akkurat like «barnslige» som elevene og trenerer ulike tiltak. De sier blant annet at det ikke handler om selve temaet, som blir opplevd som viktig, men at det fra ledelsens side settes så sterke føringer at de mister mulighetene til å tenke ut de gode løsningene selv som er problematiske. Ansatte (Intervju 1 og 2) fremhever tillit fra ledelsen og autonomi i jobben sin som en viktig faktor for at kreativitet skal finne sted. Den indre motivasjonen angis som lav av de ansatte når styringen er for sterk. For ensidig sterk ytre motivasjon er en av de faktorer som det pekes på som kan drepe kreativitet (Amabile, 1996). Vi vil komme nærmere tilbake til autonomi litt senere i denne delen av drøftingen.

Lederens emosjonelle kunnskap er viktig for å forstå behov og reaksjoner hos ansatte (Krogh et al., 2001, s. 70). Ansatte (Intervju 1 og 2) bekrefter at denne lederegenskapen er betydningsfull. De kommer inn på lederens støtte, raske respons på forespørsler, at de ikke blir møtt med negative spørsmål, men blir løftet, verdsatt og støttet i kreative

sammenhenger. Ansatte understreker også tillit fra lederen og frihet til å styre dagen selv som viktige faktorer for at kreativitet skal finne sted. Tillit er helt avgjørende for selvledelse og handler om å bygge medarbeideres selvtillit og mestringsevne. Frihet virker forløsende på innsats og resultater. Dette bygges på bakgrunn av kvalitet i relasjoner og sterk grad av tillit (Spurkeland, 2020, s. 40). Men det finnes også utfordringer i den relasjonelle ledelsen og med tillitsbegrepet. Tillit beskrives av Spurkeland (Spurkeland, 2020, s. 45) å alltid være i bevegelse med en styrkeskala fra 0-100 prosent. At tillit er knyttet til adferd og opplevelser i relasjoner, medfører at hvis tillit svinger, så vil det også kunne påvirke relasjoner i tilsvarende grad. Så der tilliten beskrives som en kraft og forutsigbarhet i relasjoner, kan den ha negativ virkning hvis denne brått ikke er der lenger. Tillit i relasjoner beveger seg i flere retninger, både mot leder, fra leder, mellom ledere, og mellom ansatte. Krogh, Ichijo og Nonaka (Krogh et al., 2001) setter fokus på omsorg i forbindelse med ledelse av kunnskapsutvikling i organisasjoner. Der er gjensidig tillit et viktig element for å skape fundamentet for omsorg. Tillit og autonomi henger etter vår forståelse tett sammen. Kunnskapsarbeidere har i utgangspunktet stor frihet i arbeidsutførelsen og lederen må ha tillit til at dette gjennomføres i henhold til de verdier og den målsetting som nedfelles i organisasjonen.

I intervjuene kommer de ansatte med eksempler på tillit ved at de får stor frihet i hvordan de skal utføre de ulike oppgavene. Nærmeste ledere kan si; «*Vi har et problem med lave søkertall til vårt programområde, hva skal vi gjøre med det?*» (Intervju 3). De ansatte får oppgaven i en åpen setting, der lederen gir tillit til at de kan bidra med å finne de beste løsningene. Det gir en autonomi i utførelsen av arbeidsoppgaven. Mulighet for kreativitet og aktiv deltakelse skaper engasjement og motivasjon. Som motsetning forteller ansatte om sin opplevelse av innføring av et system for å utvikle *Vurdering for læring*. Dette er et faglig opplegg der formen på lærerens vurdering av elevenes kompetanse skal gi ny læring. Dette ble innført som et strukturert og ferdig konseptuelt opplegg med faste tider og tema for hva som skulle gjennomgås til enhver tid for alle avdelingene og alle pedagogene i denne skolen. Her var opplevelsen at dette ble for rigid, og for lite autonomi. De opplevde at de hadde stor motstand mot hele prosessen til tross for at temaet var viktig og nødvendig. Årsaken til motstanden, ble av ansatte beskrevet som at beslutningen om hvordan dette skulle innføres i organisasjonen ble tatt på et overordnet nivå, etter føringer fra nasjonalt og regionalt nivå. Deres mulighet for deltagelse fram imot beslutningen hadde vært fraværende, og i denne sammenhengen er det ikke nok at noen få tillitsvalgte deltar på vegne av ansatte. Dette er en av grunnene til at kunnskapsledelse er en krevende oppgave i denne

type organisasjoner. Hvordan skal den enkelte ansatte oppleve medbestemmelse og autonomi knyttet til beslutninger som gjelder store sentrale føringer om arbeidsform eller metode? Det er ikke et enkelt svar på dette spørsmålet fordi kunnskapsarbeidere ikke er en ensartet gruppe selv om det finnes klare felles trekk.

Informantene våre har gode beskrivelse av frustrasjonen ved for sterk styring, og ønsker å være i prosess. De har mange eksempler på «nye skudd» på rhizomet i denne avdelingen. Blant annet er det beskrivelse av et matprosjekt som har vært i stadig endring, med ulike organisasjonsmodeller, flere ulike samarbeidspartnere og som nå har endt opp med en ny fagskoleutdanning og et fagsenter for mat og matkultur. Her har det vært ansatte med eierskap til prosjektet, som av indre motivasjon har brukt tid på dette utenfor ordinære rammer og ikke gitt opp til tross for at de ikke har lyktes i alle sammenhenger. Buch, Dysvik og Kuvaas (Buch et al., 2016) har undersøkt motivasjon og ekstrarolleadferd i forhold til lystbetonte og interessante arbeidsoppgaver. Deres observasjoner stemmer godt med våre observasjoner i forhold til økt innsats og hjelpeadferd når ansatte har en høy indre motivasjon og får jobbe med oppgaver de selv opplever som interessante (Buch et al., 2016, s. 23).

Vi spurte ansatte i intervjuene om de opplevde at det var en bevisst strategi fra ledelses side å ha så sterkt fokus på kreative prosesser og prosjektarbeid som var utviklingsrettet.

Ansattegruppen svarte at de ikke trodde dette var en bevisst lederstrategi, men i stedet ble begrepet framoverlent ledelse ofte benyttet av medarbeiderne (Intervju 1 og 2). Framoverlent ledelse beskrives av medarbeiderne som positive ledere som er aktiv deltakende og gir rask respons ved behov. I artikkelen “*Crafting Strategy*” (Mintzberg, 1987) brukes som nevnt i kapittel 2.2.5, illustrasjonen av pottemakeren. Lederen blir her framstilt som håndverker eller pottemaker og strategi er vedkommende sin leire. Tilbakemeldingen i avdelingen og tilstedeværelsen blant ansatte, er grunnlaget for vurderingen om man må endre kurs, eller om det ikke er behov for det. Intervjuene forteller om framoverlente lederne som gir rask respons ved behov og har mulighet til raskt å fange opp hva som rører seg i avdelingen. I denne sammenhengen kan metaforen om lederen som pottemaker, jammføres med framoverlente ledere, som med dette har mulighet for rask respons for å få formet resultatet eller justert strategien i henhold til utviklingen i avdelingen. De ansatte forteller i intervjuene at de som regel får et positivt svar dersom de ønsker å sette i gang med nye prosjekt. Eksempelvis når de ønsket å starte med honningproduksjon, som vi har beskrevet i kapitlet om funnene våre. Her er det SMS-utveksling undervis i et helgekurs, der lederens respons er rask og positiv. Deres opplevelse er at dette gir stor motivasjon til å stå på og jobbe ut over det som er forventet.

Medarbeiderne jobber tett med ledergruppa. Det er en nærhet og utstrakt deling av informasjon mellom alle parter. Det kan tenkes at relasjoner kan bli for tette? Enkelte medarbeideres relasjoner til ledergruppa kan også framstå som bedre enn andres, noe som igjen kan skape misunnelse mellom ansatte. Dette er ikke noe som kommer opp i intervjuene. Buch, Kuvaas og Dysvik (Buch et al., 2016) skriver at medarbeidernes tanker, følelser, holdninger og handlinger er et resultat av lederens påvirkning. Dette finner vi igjen i motivasjonspsykologiske teorier. Kaufmann og Kaufmann definerer motivasjon som «*de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder adferd i ulike grader av intensitet for å nå et mål*» (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 113).

Ansatte som kommer med ideer til nye prosjekt, får som regel ansvar for å jobbe videre med dette i tillegg til den ordinære jobben. Det er som regel ikke satt av egne ressurser til denne type ekstraroller. Det kan i noen tilfeller komme etter hvert, og i andre tilfeller innarbeides det som en ny metode i undervisningen der de benytter ordinær arbeidstid. Ansatte så ikke dette som en utfordring (Intervju 1 og 2). Det kan være at vårt utvalg av informanter har vært med å påvirke svarene. Informantene besto av prosjektdeltagere som hadde en sentral rolle i pågående prosjekt. Kanskje kunne vi ha fått belyst utfordringene mere inngående vedrørende ekstrarolleadferd i kreative prosesser med et bredere utvalg ansatte.

Vi har i dette kapitlet belyst hvilke ledelsesfaktorer ansatte mener er viktige for å fremme kreativitet hos medarbeiderne. Vi skal nå over til å se på hva lederne mener om det samme spørsmålet.

### ***5.2.2 Hvilke ledelsesfaktorer oppfatter lederne som viktige for å fremme kreativitet hos medarbeiderne?***

I dette kapitlet vil vi drøfte lederens opplevelse av egen adferd og viktige faktorer som de gjør for å fremme kreativitet. Vi vil særlig komme inn på at lederens syn på organisasjoner og valg av lederstrategier er betydningsfulle for i hvor stor grad man har mulighet til å være kreativ i organisasjonen.

Vi fikk gjennom intervju med lederne et godt bilde på hvilke lederstrategier og forankring som var i fokus hos disse lederne. Gjennom utsagn og kommentarer opplevde vi et sterkt fokus på medarbeiderne og de prosessene de sto oppi, samtidig som de gav uttrykk for både målfokus og strukturelle rammer som var tydelige og gjennomtenkte fra ledelsens side.

Lederne var ikke opptatt av å detaljstyre sine medarbeidere, så lenge de jobbet mot samme mål og mot den retningen som var forankret i skolens overordnede måldokument.

Røvik tar for seg utvikling innen ledelse ved å se på ulike organisasjonsideer, der han har sett på tilbud som har vært i markedet de siste 25 årene, og deretter hvordan dette har blitt mottatt, overført og brukt. Det kommer tydelig fram at det har vært historiske, geografiske og kulturelle trender og at det ikke finnes en riktig form for organisasjonsstruktur som kan styre prosessene (Røvik 2005 s 20). Dette støttes av Mintzberg som gjennom sin forskning bekrefter denne forståelsen (Gotvassli, 2021, s. 77). Røvik beskriver ulike retninger og utvikling av modeller med varierende grad av styring og verdibasert fokus sett opp mot økonomisk fokus. New Public management er en felles betegnelse på forsøkene på å overføre forretningsinspirerte ideer fra privat næringsliv til offentlig sektor (Røvik, 2007, s. 34). Mintzberg er kritisk til økonomifagets tilnærming til ledelse og en forståelse av mennesket og omgivelsene som ensidig rasjonell og analytisk (Gotvassli, 2021, s. 192). Vår tolkning er at dette har et maskinmessig perspektiv der regler, prosedyrer og sterk styring er førende elementer som både ledere og ansatte må forholde seg til (Morgan, 2005). Som motsetning til maskinperspektivet kan vi se på organisasjonen som en organisme, der man er nært koblet til livsløp og tilpasning til naturen. Arbeidstagere blir sett på som mennesker med sammensatte behov, som trenger anerkjennelse og å bli sett (Morgan 2005). Vi har valgt å sette dette perspektivet i sammenheng med verdibasert ledelse (Busch, 2011). Her er medarbeideres verdier i fokus, i motsetning til ensidig fokus på økonomisk vekst og velstand.

Våre funn etter intervjuene gjenspeiler i stor grad verdibasert ledelse og perspektivet på organisasjonen som organisme. Dette kommer tydelig fram i våre intervjuer, der ledelsen blant annet bruker metaforen om seg selv som gartner (Kap. 5.2). I tillegg er det fokus på at de ikke er opptatt av å passe på arbeidstid og krav om tilstedeværelse, men har tillit til at ansatte ønsker å være på jobb og levere gode resultat. Spørsmålet om ledernes syn på sin egen lederstil, tydeliggjøres fra en av lederne som sier: *«For at i det øyeblikket du velger å dyrke denne kontrollerende lederstilen, der man kontrollerer om alle er på plass klokken 08 om morgenen og at de ikke reiser heim før 1530, så tenker jeg du har tapt. Hvis det får bli fokuset i din ledergjerning, så går du deg vill»* (Intervju 3). Utsagnet bekrefter at man bevisst velger bort den kontrollerende lederstilen, og utøver sin ledergjerning som beskrives i retning av organisme og kulturperspektivet (Morgan, 1998). Kontroll er beskrevet som en av de viktigste faktorene under «Taylorismen» i maskinperspektivet. Viktigheten av ledernes rolle i

tilrettelegging av kreative prosesser, individuell utvikling av arbeidstagere og kulturbygging, blir nærmere beskrevet i drøftingsdelen som omhandler disse temaene.

Lederne har en grunnleggende tro på å utvikle potensialet som ligger i hver enkelt arbeidstaker uten unødig kontroll. Slik vi ser det kan det være utfordrende å være tro mot denne lederstilen. I en «skolske» verden må ledere rette seg etter overordnede føringer og lover og regler. Dette kan bety at man må rapportere på andre parametere enn det de kreative medarbeiderne produserer. Mintzberg (Mintzberg, 1987) beskriver denne utfordringen (Kap. 2.2.5) som et grunnleggende dilemma ved etablering av strategi. På den ene siden er det et behov for å forene kreftene for stabilitet og endring, og dermed fokusere innsats og driftseffektivitet. På den andre siden må man forholde seg til omgivelsene og et skiftende miljø.

Et annet viktig utsagn var viktigheten av lederens nærhet og at lederen er en del av miljøet. Dette er sammenfallende med ansattes opplevelse. I alle intervjuene er det fysiske framhevet som spesielt viktig for å kjenne organisasjonen, for å få svar på ulike spørsmål raskt og opplevelsen av at alle står sammen om å løse oppgavene. Krogh, Ichijo og Nonaka (Krogh et al., 2001) tar for seg aktiv empati som et punkt i fokus på omsorg i ledelse. Å være leder for denne yrkesgruppen er kunnskapsledelse på høyt nivå. Kunnskapsarbeidere har blant annet behov for stor grad av autonomi i beslutning og problemløsning (Hislop, 2018, s. 261). Dersom lederen ikke har tillit til ansatte, vil dette være en umulighet. Dette er beskrevet tidligere under ansattes opplevelse av ledelse av kreative prosesser. Dehlin og Skrøvset (Dehlin & Skrøvset, 2020) har sett på autonomibegrepet i lærerrollen og sier at autonomibegrepet går lengre enn *metodefrihet og frigjøring fra ytre styring*. Det handler også om å utvikle identitet, finne sin egen stemme og vokse sammen med andre. Å finne sin egen vei handler om å utvikle kompetanse og er handler om å bli selvstendig og utvikle egent profesjonelt skjønn. Dette er i samsvar med Dreyfus og Dreyfus sine beskrivelser av proktikerens utvikling fra novise til ekspert. (Dreyfus & Dreyfus, 1999). Lederen bør ha fokus på individuell tilpasning i forhold til grad av autonomi, på samme måte som andre individuelle tilpasninger fordi ansatte vil være på ulike stadier i sin utvikling. Gotvassli (Gotvassli, 2015) peker på utfordringer i forhold til ledelse av kunnskapsarbeidere, fordi de skiller seg fra den klassiske arbeideren i et industrisamfunn ved at de både tenker og arbeider annerledes, noe som igjen kan vanskeliggjøre ledelsen av disse.

Framoverlent ledelse er et begrep som benyttes av lederne (Intervju 3) på samme måte som medarbeiderne (Intervju 1 og 2). Framoverlent ledelse beskrives av lederne som positive ledere som er aktiv deltakende og gir rask respons ved behov. Det å møte medarbeideren med positivitet og forhåpentligvis et positivt svar dersom de ønsker å sette i gang med nye prosjekt. Eksempelvis med honningproduksjon gjentas også av lederne som et eksempel når det kommer til framoverlent ledelse. Lederne kommer med følgende utsagn i intervjuet: «*Man kan ikke vedta at vi være framoverlent for da planlegger vi jo bare, prosess er det viktigste*» (Intervju 3). Mintzberg skiller mellom prosesser som er styrt og planmessig gjennomført eller framvoksende og forandres etter hvert som behovene oppstår (Gotvassli, 2021, s. 83). Vårt inntrykk er at lederne (Intervju 3) har fokus på framvoksende strategi der de vektlegger prosessen. Samtidig opplever vi at et overordnede mål om bedre og mer interessant undervisning for elevene ligger som en føring for alle prosjekt.

Ansatte (Intervju 1 og 2) beskriver mye av arbeidet som «Ad hoc». Dette kan også defineres som en framvoksende strategi. Det skjer mye spontant underveis som fører til nye tanker og nye ideer og dermed ny planer. Dette blir en prosess og en arbeidsmetode hvor veien blir til mens du går. Lederens oppgave blir å stake ut kurs, balansere innspill og nye tanker opp mot gjeldende planer, lover og regelverk som tidligere beskrevet som «det skolske». Dette har vi fått beskrevet som en ytre motivasjon som igjen kan begrense det kreative arbeidet. Som leder er en viktig styringsoppgave å si at enkelte prosjekt ikke er realiserbare eller at de ikke er en prioritert oppgave for avdelingen. Lederne blant våre informanter er bevisste på at de i perioder har for mange prosjekter gående samtidig, et viktig tiltak har vært å utvikle system for å ha bedre kontroll på dette. Et av tiltakene har vært å lage skriftlige oversikter over igangsatte prosjekt som de med jevne mellomrom presenterer for hverandre.

Skolen er styrt av elevenes valg og eksterne forhold som økonomi fra overordnet ledelse. Er det ikke søkere til en linje, så kan ikke den linjen starte opp, og de ansatte må omdisponeres til andre prioriterte oppgaver. Dersom vi ser på hva vi fant i vår undersøkelse, ser vi at lederne har en framvoksende strategi der de vektlegger prosessen i første omgang. Samtidig opplever vi at det overordnede målet som går igjen er kjent, og handler om bedre og mer interessant undervisning for elevene. Det som informantene i intervju 2 beskriver som «Ad hoc», går også under framvoksende strategi. Det skjer mye spontant underveis som fører til nye tanker og nye ideer, og dermed ny planer. Dette blir en prosess og en arbeidsmetode hvor veien blir til mens du går. Lederens oppgave blir å stake ut kurs, balansere innspill og nye tanker opp mot gjeldende planer, lover og regelverk.



Dette gjør at rammebetingelsene konstant er i endring. Dette kan være en årsak til at denne avdelingen opplever en framvoksende strategi som mer hensiktsmessig enn å ha en svært tydelig planmessig styrt strategi (Gotvassli, 2021, s. 83). Hernes (Hernes, 2016) bruker metaforen Rhizomet om planten som stadig utvikler nye skudd og er i stadig utvikling som en metafor om utvikling i organisasjoner. Dette henspiller til at verden er i stadig i bevegelse og endring, og at organisasjoner på samme måte som planten opprettholder sin kontinuitet selv om det skjer endringer. En slik forståelse av organisasjoner gjør at ledere må tenke prosess og bevegelse (Hernes, 2016, s. 28). Ledere som jobber med utvikling i skolen må finne balansen mellom å jobbe med planmessig styrt utvikling koblet til overordnede krav, kontra behovet for autonomi og eierskap som vi gi nødvendig motivasjon for ansatte i skolen. Ledere som jobber med utvikling i skolen må finne balansen mellom å jobbe med planmessig styrt utvikling koblet til overordnede krav, kontra behovet for autonomi og eierskap som vi gi nødvendig motivasjon for ansatte i skolen (Buch et al., 2016).

Det er ledere med erfaring fra læreryrket som var med i utvalget i intervjuet. Der kom det tydelig fram at erfaringene fra hva som motiverte elevene har mange likheter med det som motiverer ansatte. De måtte i sin lærergjerning være der for elevene, ikke bare som faglærere, men også som støttende omsorgspersoner. Elevene ville ikke ha for sterk styring med for stramme tidsrammer, de ville ha en stor grad av autonomi, og der ytre motivasjonsfaktorer ofte drepte kreativiteten. Enkeltindividet måtte ha tilpasninger og læreren støttet opp om de ressursene hver enkelt hadde. Ved å bruke denne erfaringen inn i lederjobben legger man erfaringsbasert kunnskap inn i ledergjerningen.

Ansatte (Intervju 1 og 2) opplevde ikke at det var en bevisst strategi fra ledelsens side å ha så sterkt fokus på kreative prosesser og prosjektarbeid som var nytenkende. Fra ledelsens side kom det imidlertid tydelig tilbakemelding på at dette var bevisst og vektlagt fra deres side (Intervju 3). Dette var omtrent den eneste tilbakemeldingen hvor det ikke var helt samsvar mellom det ansatte og ledelsen uttalte. Årsaken til at dette oppleves ulikt, kan forklares med ledernes utsagn, der de gav uttrykk for at de ikke hadde behov for å gå inn og styre når ansatte produserte de forventede arbeidsoppgaver. Som regel produserte de mer enn forventet fordi de glødet så for jobben. Ansatte omgås hyppig sine ledere, og har jevnlig kommunikasjon, slik at det lederne gjør av strategiske grep ikke synes så tydelig i det daglige. Ut over dette gav de inntrykk av svært samstemt og sammenfallende opplevelse av hverandres, organisasjonen, kulturen på avdelingen og kreativitetens posisjon i organisasjonen.

Våre informanter ser sammenheng med overordnet mål om at eleven skal lykkes og har betraktninger rundt elevenes motivasjon på bakgrunn av at lærerne er utviklingsorienterte. De er tydelige på at det gir mange muligheter for elevene ved både denne avdelingen og andre avdelinger ved skolen. Sitat fra intervju 2: «*Prosjektene har gitt konsekvenser som at elever har fått være med på konferanser i Brussel, EU parlamentet, utplasseringer på kjente restauranter i utlandet, Berlin*» (Intervju 2). Kan dette fokuset på eksterne forhold og prosjekter ta bort fokuset på normal drift? Må alt være spennende og underholdning for at elevene skal lære noe? Dette betyr at store midler brukes på noen få elever. Er dette riktig bruk av midler? Alt dette er problemstillinger som lederne må forholde seg til og som kunne ha vært undersøkt nærmere i en utvidet oppfølging av dette temaet.

### **5.2.3 Oppsummering ledelse**

Ansatte (Intervju 1 og 2) trekker fram tillit fra sin ledelse og mulighet til autonomi og frihet i jobben som betydningsfulle faktorer som ledelsen kan bidra med på at kreative prosesser skal finne sted. I tillegg opplever ansatte at framoverlent ledelse, det at er tett på og deltakende i prosessene og gir rask respons som viktige faktorer for at man skal kunne jobbe kreativt og nytenkende.

Ledelsen (Intervju 3) synliggjør en sterk lederstrategi med fokus på verdibasert ledelse og tillit til sine medarbeidere som en suksessfaktor i forhold til det kreative arbeidet i organisasjonen. Det å tillate at man beveger seg litt utenfor det som beskrives som tradisjonelt og «skolsk» betyr ikke at man ikke holder seg innenfor de rammene som organisasjonen tillater. Det kan ligge en bevisst strategi bak det å gi de framvoksende strategier stort handlingsrom.

Alle informantene dro fram «skolsk»/«ikke skolsk» som et begrep som hadde betydning for kreative prosesser. Vi har forsøkt å se det «skolske» opp mot krav om struktur og knyttet det opp Morgans maskinperspektiv. Samtidig vektlegger våre informanter i svært stor grad det «ikke-skolske» som en forutsetning eller konsekvens av at man er kreativ. Vi forsøker å knytte dette opp mot Morgans biologiske perspektivet, hvor menneskene står i fokus, prosesser får stor plass og de relasjonelle faktorene er en av hovedforutsetningene for at kreativitet skal finne sted. Lederens oppgaver ligger i balansen mellom det strukturelle og det relasjonelle. Både ansatte og lederne framhever betydningen av de prosessene man gjør

sammen i organisasjonen, og den kulturen man greier å etablere for at kreativitet skal finne sted.

I siste kapittel vil vi drøfte nærmere hvilken betydning arbeidsmiljø og kulturen på arbeidsplassen har for det kreative arbeidet.

### **5.3 Kultur**

#### **«Det er kultur for å komme tidlig og ha det trivelig i lag»**

Dette sitatet ble valgt fordi det forteller mye om kulturen i denne avdelingen. Ansatte møter opp en halv time før de har oppstart fordi det er viktig med det sosiale treffpunktet. Den fysiske treffplassen der dagen starter for ansatte- og ledergruppa er kafferommet som gir mulighet for at alle samles før dagen tar til, og som oppleves nyttig. «*Det er viktig å møtes fysisk*» (Intervju 1). Dette er en av de kulturelle faktorene som trekkes fram som et betydningsfullt element og forklaring på hvorfor de lykkes med kreativt utviklingsarbeid.

Våre informanter har understreket at kreativitet er en verdsett egenskap i avdelingen og «historier» blir stadig løftet fram for øvrige ansatte i organisasjonen og utenforstående. Dette skaper et felleskap og tilhørighet og utdypes nærmere under kulturkapitlet og kulturens funksjon. Vi har også viet humor på arbeidsplassen og betydning av emosjonelle smitteprosesser god plass i dette kapitlet. Dette på bakgrunn av den gjennomgående humoristiske tonen og atmosfæren som våre informanter formidlet under intervjuene.

#### **5.3.1. Hvilke kulturelle faktorer oppfatter medarbeiderne som viktige for å fremme kreativitet hos medarbeiderne?**

Informantene våre i intervju 1 og 2 (ansatte) hadde en klar beskrivelse av hva som var betydningsfulle verdiene på arbeidsplassen/ avdelingen sin. De opplevde seg selv og sine kollegaer som svært indre motiverte, alltid positive, de hjelper og støtter hverandre, ser alltid etter gode løsninger selv om det ikke alltid er etter regelverket og har det fantastisk moro på jobb. Disse verdiene er beskrivende for kulturen på deres arbeidsplass. Informantene hadde en

klar forståelse av at det er denne kulturen som er med på å drive arbeidet framover, og en av årsakene til at de ofte lykkes med å få gode resultater når det gjelder kreativitet og utviklingsarbeid. De har historiene med seg fra mange år tilbake om den kreative, idéskapende avdelingen som finner på mye moro. Med å ha en så samstemt opplevelse av hva som kjennetegner egen avdeling, etableres samtidig en sterk tilhørighet. Det skaper samhold og fellesskapsfølelse, og har betydning for hva som oppleves som et ønsket fokus. Dette er beskrivende for en sterk kultur som er utviklet over tid, som ikke står i noen formelle deler av organisasjonens rutiner, men som er klart styrende for hvordan arbeidet blir utført. Vi finner støtte for dette i teorier der kultur i et arbeidsmiljø beskrives som noe synlig og noe som ikke er synlig. Det gjelder for de som er i organisasjonen og de som er utenfor. Det har helt klart viktige funksjoner for mål, for tilhørighet og for identitet (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

For å beskrive de ulike elementene innen forståelsen av organisasjonskultur har vi valgt å ta med en figur (Figur 4) fritt gjengitt fra Kaufmann og Kaufmann (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Denne har vi brukt for å vise at teorien understøtter det vi fant i vår forskning. Vi fant en sterk og tydelig kultur der de også var bevisst på dette og kunne formidle eksplisitt at de vektlegger familiefølelsen, at de ønsker å ha en lett tone med mye humor, at de har mange historier om hva de har lyktes med og hvorfor. Det er en klar myte at denne organisasjonen lykkes i sitt arbeide. Verdier er abstrakte og definerer særpreg som gjør at folk finner mening i det de gjør. I en organisasjon med en sterk kultur vil de fleste oppfatte hva som er kjerneverdiene og arbeide etter disse.

Selv om den sterke verdiforankringen og kulturen på avdelingen oppleves som en styrke i det kreative arbeidet, vil en sterk kultur være utfordrende å endre dersom det er nødvendig ut fra ledelsens oppfattelse, ansattes behov eller at organisasjonen endrer seg og har behov for en ny retning/ny organisasjonskultur. Det som forankres i en kultur og oppleves som viktig for medarbeiderne vil i stor grad overleve og bli med videre på godt og vondt. En kan også se for seg at en sterk organisasjonskultur fører til at ansatte blir veldig like. Man formes i det miljøet man vanker i og utvikler seg i samme retning. Her må man være oppmerksomme på at i det kreative arbeidet er ønskelig med forskjellighet og nye måter å se en sak på. Blir man for lik, kan dette begrense den individuelle og kollektive evnen til å tenke nytt og annerledes på de utfordringene som avdelingen møter på. Vi har funnet samsvar med funnene våre i teorien om at i en sterk organisasjonskultur ligger det en strategisk styringsmekanisme, ettersom kultur er noe som læres og som den enkelte tilegner seg gjennom sosialiseringprosessen (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Kulturen er det som særpreger en organisasjon og gjør den

annerledes enn andre, og dette er forhold som de ansatte selv har vanskelig for å sette ord på og være klar over (Gotvassli, 2021, s. 132-133). Verdier kan være formelt dokumenter og nedskrevet, men det er først i praktisk utførelse verdier blir et kulturuttrykk i en organisasjon, avdeling eller arbeidsplass.

Men hva med verdiene i resten av organisasjonen? Er det samsvar med andre avdelinger? Denne sterke samhörigheten og kulturen kan utvikle seg til en subkultur, der resten av organisasjonen driver med sitt og samarbeidet med andre avdelinger kan bli dårligere (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Hva vil dette gjøre med overordnet styring og retning på arbeidet? Det er enkelte sitat fra informantene som kan tyde på at de ikke lykkes like godt med samarbeid med andre avdelinger. Skolen er en del av en stor organisasjon i en fylkeskommune og det vil være diskusjoner om likheter og ulikheter i underavdelinger i så store organisasjoner. Skal avdelinger få leve sitt liv for å kunne være skapende og ny utviklende? Offentlig virksomhet har i mange sammenhenger vært kjent for å være statisk, regelstyrt og rigid (Røvik, 2012). Det ble gjentatt flere ganger under intervju 1 og 2 (ansatte) at de var «lite skolske» på denne avdelingen, noe vi tolket som om at de ikke var så bundet av formelle rutiner, prosedyrer, strukturer og arbeidsmetoder. Vi opplevde at ansatte definerte seg som litt «annerledes», litt på siden av resten av skolen og de øvrige avdelingene. De opplevde dette som en styrke i det kreative utviklingsarbeidet, men det kan også være en utfordring hvis man ser hele skolen under ett. En kultur hvor man definerer seg som litt på siden av resten av organisasjonen kan være utfordrende å håndtere for overordnet ledelse. Definerer man seg ut av fellesskapet og som noe på siden, kan man lett bli sett på som annerledes og ikke bli verdsatt på samme måte i det store fellesskapet. I ytterste konsekvens kan man bli sett på som en trussel og den arbeidsinnsatsen som legges ned oppfattes ikke som en del av organisasjonens samfunnsmandat. Det vil igjen kunne føre til at man blir nedprioritert både økonomisk og på andre måter.

Om våre informanter opplevde at de hadde en sterk og synlig kultur som er verdiforankret i avdelingen, trenger ikke dette nødvendigvis å bety at dette oppleves slik av alle ansatte. Våre informanter er valgt ut på bakgrunn av sin deltakelse i prosjekt, og vi antar at disse informantene er aktive og engasjerte i prosjektarbeid på avdelingen. Vi kan ikke med sikkerhet si at det representerer alle ansatte. Organisasjonskultur og verdier er såpass abstrakt at man vanskelig kan hevde at det representerer hele organisasjonen. Allikevel opplever vi det som et godt utgangspunkt for kreativitet og utviklingsarbeid at våre informanter er såpass samstemt som de er i forhold til verdier og felles kultur på avdelingen.

Scheins kulturmodell (Schein, 1987) beskriver viktige sider for å forstå hvordan kultur utarter seg på en arbeidsplass. Vi har i teoridelen synliggjort dette i figur 3. Det er noe som er synlig med en gang du møter eller kommer inn i organisasjonen, som f. eks uniformer og kleskode, som mottagelse, møblering. Deretter er det noe som kommer til syne i form av virksomhetsplaner, prosedyrer og skrevne retningslinjer. Dette kaller Schein et høyere bevissthetsnivå. Til slutt kommer det som tar tid å finne ut. Det som er under overflaten, som ikke står skrevet noen steder. I vår empiri kom det fram mange eksempler på at dette er måten vi gjør ting på hos oss, uten at det er nedskrevne retningslinjer på dette. De beskriver at de satser på at nye som kommer inn i organisasjonen skal bli «tatt av kulturen». Dette er viktig for å forstå prosesser og tenke over om egen kultur i størst mulig grad er synlig. Hvordan får vi utviklet det som ikke er synlig i riktig retning slik at vi får den kultur vi ønsker oss i organisasjonen?

Sitatet «*Vi har svart belte i Ad hoc*» (Intervju 2) tolker vi som at informantene i intervju 1 og 2 oppfatter seg selv som en del av en framoverlent kultur. De kaster seg over nye ideer, løser utfordringer spontant og går litt utom det generelle og det prinsipielle. Også her kommer uttalelsen om at de oppfatter seg selv som «*lite skolsk*» igjen. Det å tenke utenfor de faste rammene, å prøve ut nye ting og sprengte noen grenser ble deres måte å være kreative på. Mange av de gode ideene og spennende prosjektene kommer som resultat av dette. Våre informanter definerer mye av sin kreativitet innenfor det «lite skolske» og «*ad hoc*»-tenkingen. Det ligger et handlingsrom litt utenfor det som man tradisjonelt har brukt tid og ressurser til innenfor skoleverket, en frigjørende, kreativ energi. På en annen side kan denne energien og ønsket om å tenke nytt og kreativt i alle situasjoner også oppleves som en merbelastning for ansatte på avdelingen. Det nevnes at man gjerne starter med nye oppgaver, før de er ferdige med det de holder på med. I perioder har de så mange baller i lufta samtidig, at arbeidssituasjonen blir uoversiktlig og vanskelig. De ser at det er mange uferdige prosjekt og savner i perioder sterkere styring i forhold til dette (Intervju 2). Utviklingsarbeidet og de kreative prosessene kommer gjerne i tillegg til de ordinære arbeidsoppgavene på avdelingen, og kan dermed oppleves merbelastende for de som må yte ekstra for å holde hjulene i gang. Arbeidsformen kan ut fra dette ståstedet være krevende.

For de menneskene som trenger en sterkere ramme med oversiktighet og struktur i sitt arbeidsforhold, vil det kunne få konsekvenser for trivsel og helse i en arbeidskultur bestående av spontanitet, *ad hoc* og *lite skolske* rammer. Dette understøttes av forskning om personlighet og foretrukne arbeidsoppgaver. Enkelte har større behov for faste rammer og liker arbeid som

er kjent, som de har kontroll på, mens andre får energi av å gjøre stadig nye oppgaver (Gotvassli, 2015, s. 165).

Kollegial støtte er et gjentagende utsagn der informantene i intervju 1 og 2 (ansatte) sier noe om hvor viktig kollegaenes støtte er for å tørre å komme fram med nye tanker. *En kollega sier at det er ikke alle bekymringer man skal ta på forhånd. Det er ikke alle prosjekt som går like bra, men man blir ikke ledd av likevel om det gikk skitt»* (Intervju 2). Dette utsagnet viser stor forståelse for relasjonelle ferdigheter som støtte, oppmuntring og aksept. Det ligger stor omsorg i utsagnene som de kommer med om at de tar seg tid til å høre på ideer, til å bidra med egne erfaringer og å sjekke ut evt andre kontakter eller forbindelser som kan være med å utvikle ideene til et konkret prosjekt. Disse ferdighetene er sterke kulturuttrykk som gjør at det vil være en egen samhørighet, det er godt å være sammen i denne gjengen. Selv beskriver de de som at de trives svært godt, og ikke kan være borte fra jobb. *«Vi har jo lite sykefravær. Tror at folk er redd for å glipp av noe om de er borte»* (Intervju 2). Sykefraværsprosent blir ofte brukt som en indikator på både arbeidsmiljø og vellykkethet på arbeidsplassen. Lavt sykefravær oppfattes som at ansatte trives på jobb, og «man har fått til det». På den annen side må en være oppmerksom på, at en kultur hvor det oppleves som at «en mister noe» om man er borte fra jobben, kan være krevende. Helsemessige utfordringer kan vanskelig styres, og det er av betydning at man er oppmerksom på å informere og inkludere alle slik at man opplever en merbelastning ved for eksempel sykefravær.

Det å snakke med sine ledere og kollegaer og det å ha mulighet til å møtes fysisk, framheves som viktig for etableringen av organisasjonskulturen og det kreative miljøet. Det er dette man ikke vil gå glipp av når man ikke vil være borte fra arbeidsplassen. Det er her man får den sosiale støtten og oppmuntringen. Dersom det oppstår hindringer eller situasjoner som vi har opplevd det siste året med en pandemi som har satt begrensninger for møteplasser vil det gi utfordringer til å finne andre samarbeidsformer som ivaretar den sosiale støtten. I disse perioden vil man kunne oppleve at kreativiteten går ned dersom det ikke er mulig med gode erstatningsløsninger.

### ***5.3.2 Hvilke kulturelle faktorer oppfatter lederne som viktige for å fremme kreativitet hos medarbeiderne?***

I dette punktet vil vi se på hvilke faktorer lederne oppfatter som viktige. I kapittel 5.3.1 drøftet vi betydningen av verdiforankring og sterk kultur, evnen til å tenke «lite skolsk» og jobbe «ad hoc», samt hva det betyr å få kollegial støtte både fra nære kolleger og ledere i de kreative prosessene. Både ledere og ansatte løftet fram ekstrarolleatferd som en betydningsfull faktor for det kreative arbeidet. Under intervju 3 med lederne på avdelingen, kom det fram stor likhet med ansattes opplevelse av hva som var viktige elementer.

Under våre intervju, fikk vi inntrykk av en arbeidsplass og medarbeidere med stort engasjement og motivasjon for arbeidsplassen sin. Det kom fram flere eksempler på at ansatte i denne avdelingen opplever at de bruker mye tid utenom den lønnede arbeidstiden på jobben sin. Dette viste seg ved at ansatte møtte opp veldig tidlig for en felles kaffekopp, men også at de jobbet mer enn de fikk lønn for når de var i gang med et prosjekt eller det var noe de var særdeles interessert i. Lederne beskriver at de forsøker å «belønne» denne innsatsen ved å gi goder som kurs, reiser eller avspasering når det var mulighet for det. Stort sett oppleves dette som en vinn-vinn situasjon, men det er viktig å være oppmerksom på at det lett kan skape en kultur for ekstrarolleatferd som på sikt kan oppleves som et press og vanskelig å forholde seg til for noen medarbeidere. Livssituasjon, helse og private forhold kan gjøre det vanskelig å «yte det lille ekstra» til enhver tid. Det kan også være vanskelig å stå imot noe som «alle» er enige om og man kan få følelsen av at dette er et jobbkra. Blir man anerkjent og respektert i kollegiet og av ledelsen om man reserverer seg mot ekstrarolleatferd? For ledelsen kan det være ekstra vanskelig å se alles bidrag og belønne riktig og rettfærdig med ekstra goder og tillit. En kultur preget av ekstrarolleatferd hos både ansatte og ledelse kan virke som et gode for arbeidsplassen og organisasjonen, men som ledere må man være ekstra bevisst i forhold til de nevnte utfordringer. Ekstrarolleatferd er velkomment, men krevende om det etablerer seg som et kulturelt krav. Som leder er det utfordrende å balansere anerkjennelse og belønning av ekstrarolleatferd, og samtidig ha forståelse for at ikke alle kan jobbe på denne måten til enhver tid.

I teorier om transformasjonsledelse har vi funnet støtte i vår empiri. Transformasjonsledelse kjennetegnes gjerne ved at det er et gjensidig bytteforhold mellom medarbeidere og organisasjonen/lederne. Det handler ikke kun om arbeidsinnsats og lønn, men i like stor grad



om å støtte hverandres interesser. For ledere vil dette handle om å gi innflytelse og autonomi til sine medarbeidere, mens for arbeidstakere vil det gjerne dreie seg om individuell utvikling og trivsel på jobb, men også større grad av ekstrarolleatferd (Kopperud & Martinsen, 2016). Ansatte yter det lille ekstra når det er nødvendig. Ekstrarolleatferd i organisasjoner vil si aktiviteter som har det til felles at de utføres ut fra personens gode vilje og ikke strengt tatt er inkludert i arbeidsinstruksene (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Ekstrarolleatferd er ofte en positiv ringvirkning av sterk motivasjon for jobben og/eller arbeidsplassen sin.

Avdelingen med våre informanter bærer tydelig preg av et kulturperspektiv, med en god del uformelle strukturer. Mintzberg har under strategi som kultur er et perspektiv som ikke er opptatt av de formelle strukturene, men som legger mer vekt på den uformelle styringen. Dette er en motsetning til perspektivet strategi som plan (Gotvassli, 2015, s. 130). Samtidig hører avdelingen til en offentlig organisasjon som i stor grad styres gjennom lover, regler og klare retningslinjer for alt av drift. Dette ser vi kan være utfordrende og skape frustrasjoner hos ansatte og ledere. De beskriver en kultur der de forholder seg til faste rammer og struktur på en løsere måte enn om regelverket skal tolkes rigid og etter «boka». Arbeidsmiljøloven (Arbeidsmiljøloven, 2021) gir klare føringer for hvor mye man kan jobbe utenfor ordinær arbeidstid, og Hovedtariffavtalen (Hovetariffavtalen, 2021) regulerer hvordan ansatte skal ha betalt i denne sammenheng. Informantene beskriver at de ikke er så nøye på dette: «*Det handler om å gi og ta*» (Intervju 2) «*Hvis man er der og yter, så er vi rund i andre enden*» (Intervju 3). Også her kommer man borti utfordringer som ledere må ha bevissthet omkring når det er etablert en kultur hvor de uformelle strukturene får god plass. Vi kan gå inn på et eksempel som illustrerer denne utfordringen. Vi startet denne delen av drøftingen med et sitat: «*Det er kultur for å komme tidlig og ha det trivelig i lag*» og i tillegg hadde lederne beskrivelser om at det ikke er vanlig å ha fokus på tilstedeværelse og arbeidstid. Dette blir beskrevet som en viktig del av det å lykkes med å få i gang prosjekt. De beskriver at denne kulturen er viktig for opplevelsen av fellesskap, men også en strategi for å nå målene i avdelingen. Andre deler av organisasjonen har ikke samme fokus på dette. Informantene våre har en klar forståelse av at andre avdelinger i stor grad forholder seg til særavtaler for lærere som sier noe om antall timer tilstedeværelse på skolen. Dette gjør at de opplever det som en utfordring dersom de skal involvere andre avdelinger. Det samme gjelder avdelinger med turnusarbeid, som ikke har samme mulighet til å møtes på de samme arenaene like ofte. De registrerer at dette er problematisk og utfordrende for samarbeidet.

De relasjonelle ferdighetene til ledelsen og hver enkelt medarbeider er sentral og blir fremhevet av både ansatte og ledere som betydningsfull for kulturen de har etablert på avdelingen og grunnlaget for at de kreative tankene får tid og rom til å utvikle seg. Relasjonell kompetanse kan beskrives som ferdigheter og evner til å etablere, utvikle vedlikeholde og reparere kontakt med andre mennesker (Spurkeland, 2020). Et arbeidsmiljø vil være preget av medarbeidernes relasjonelle ferdigheter, og i dette legger Oddane inn sosial årvåkenhet som blant annet innbefatter empati og serviceinnstilling og sosiale ferdigheter som samarbeidsevner og kommunikasjonsferdigheter (Oddane, 2017, s. 112). Informantene våre kommer med eksempler som kan tyde på at de har mange av de relasjonelle ferdighetene i denne avdelingen.

Ledere defineres som omsorgsekspertter som skal ivareta både medarbeidergruppen og organisasjonen. For mellomledere kan det oppleves som å bli strukket i begge retninger, hensynet til medarbeiderne opp mot hensynet til organisasjonen. Å etablere en kultur med gjensidig forståelse for individuelle behov, gruppens behov og organisasjonens behov er krevende. Organisasjonen har et mål om elevenes læringsutbytte og å fullføre videregående skole. Avdelingen har et mål om å utdanne gode fagarbeidere innenfor sitt område, samtidig som man skal ivareta arbeidsmiljø og utvikling av faget og arbeidsplassen. Ansatte har ulike behov ut fra personlighet og livssyklus. Gjennom våre intervju fikk vi langt på vei inntrykk av en kultur som greide å ivareta denne balansegangen mellom organisasjon, avdeling og ansatte. Uttalelsene fra både ansatte og ledere gav oss inntrykk av gjensidig tillit til og forståelse for hverandre. Krogh, Ichijo og Nonaka (Krogh et al., 2001) beskriver omsorgens dimensjoner i forhold til kunnskapsutvikling i organisasjoner. De hevder at gjensidig tillit, aktiv empati, adgang til hjelp, ingen fordømmelse og hver enkelt sitt pågangsmot som faktorer som påvirker kunnskapsutvikling. Dette sammenfaller i stor grad med Oddanes arbeidsmiljøfaktorer som virker motivasjonsfremmende og som legger til rette for kreative prosesser i en organisasjon (Oddane, 2017). Hun løfter fram gjensidig støttende arbeidsklima, utfordrende oppgaver, handlingsrom og tilgang på ressurser. Dette er sterke kulturuttrykk som er krevende å etablere og ivareta. Det er tidkrevende og møysommelig arbeid som tar lang tid å bygge opp og som krever bevissthet og tydelig forankring hos ansatte og ledelsen. Når man lykkes med dette, har man etablert en kultur for kreativitet og kreative prosesser. Gjennom intervjuene, kommer det fram at de har de moro på jobb, de skaper nye undervisningsarenaer for elevene og de både opprettholder dagens tilbud til elevene og arbeidsplasser som gir arbeidsglede.

Lederne i intervju 3 er mellomledere i den videregående skolen. De skal ivareta det positive i sin avdeling, men har også et ansvar i forhold til kulturen i organisasjonen som helhet. Å overføre kulturuttrykk som oppleves bra er en krevende øvelse. Endring av kultur er både tidkrevende og vanskelig fordi det ofte mangler beskrivelser på viktige aktiviteter og prosedyrer. Det er mye som ikke er uttalt. Dette støttes av teorier hos Kaufmann og Kaufmann (Kaufmann & Kaufmann, 2015). En start kan være å dele det man lykkes med og egen vurdering av hvorfor man lykkes overfor andre deler av organisasjonen. Det kan synliggjøres som en god modell å jobbe etter. Dersom det er kultur i organisasjonen for å dele erfaringer vil det kunne føre til utvikling av kulturen i hele organisasjonen. Dersom det utvikler seg en arbeidsform som er preget av «ikke skolske» metoder kan det være både positivt og negativt. På den positive siden kan vi overføre engasjement og arbeidsglede som kan gi utvikling og et løft for ansatte og elever i andre avdelinger. På den andre siden kan det føre til at overordnet ledelse mister kontrollen på økonomi og aktiviteter. De kan bli hengende etter fordi det ikke er mulig å være like mye til stede i alle avdelinger hele tiden.

Arbeidsformen som er både «ad hoc» og «ikke skolsk» kan gjøre at denne avdelingen bli oppfattet som en subkultur som tar seg til rette og som ikke følger de lover og regler som andre følger. Det kan gi utfordringer og misnøye i andre deler av organisasjonen, og dermed hindre den totale utviklingen.

Et annet viktig tema og lederansvar er hvordan organisasjonskulturen opprettholdes og overføres til nyansatte. Hva er de synlige elementene i kulturen og hva det som er usynlig, som ikke står i noen prosedyrer og som tar tid for å finne ut? Får nyansatte noen innføring, eller skjer overføringen av kulturen tilfeldig?

Vi fikk inntrykk av at rekruttering av nyansatte var en bevisst prosess i denne avdelingen. Både ansatte og ledelsen tok ansvar for å ta vare på nyansatte og inkludere de i arbeidsmiljøet og kulturen. Det gjelder både den synlige, og den usynlige uformelle delen. Nyansatte blir fort inkludert i morgenmøter og andre uformelle treff, og ut fra egne beskrivelser blir de fort dratt inn i både humor og «familiefølelse». Mange bedrifter er meget omhyggelige med å hyre inn mennesker som naturlig passer inn i kulturen deres. Ved å rekruttere personer med spesielle verdier og oppfatninger kan man få nye medlemmer som passer inn i den gjeldende kulturen eller i den kulturen som ønskes skapt. Et faremoment her kan være at man velger medarbeidere som likner en selv, og dermed setter en stopper for utvikling av organisasjonen (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 273). Forskjellighet blir gjerne sett på som en mulighet til å få andre tanker enn det en selv har, og dermed får en flere stemmer og nye innspill i det

kreative arbeidet i organisasjonen. Det kan bli en begrensning hvis alle tenker for likt. Balansegangen kan være utfordrende – lik nok til å dra i samme retning, men ulik nok til at man utfyller hverandre. En sterk bevissthet om dette hos ansatte og ledelse, vil kunne ivareta både medarbeiderne, kulturen/arbeidsmiljøet og det kreative arbeidet.

Avdelingens kultur og stemningen på arbeidsplassen opplevdes såpass sterk at den kunne føles gjennom våre digitale intervju. Det handlet i stor grad om omgangstonen, hvordan de omtalt hverandre og hvordan det ble spilt på humor som gjennomgangstone i alle tre intervjuene. Dette er bakgrunnen for at vi har valgt å fordype oss i humor på arbeidsplassens betydning for arbeidsmiljø og kultur. Vi opplevde en gjennomgående humoristisk tone, der informantene fleiper med seg selv og med hverandre. Karoline Hofslett Kopperud og Øyvind L. Martinsen (Kopperud & Martinsen, 2016) henviser til ulike studier som er gjort om «emosjonell smitte». De viser til flere undersøkelser som har funnet en sammenheng mellom transformerende ledere og emosjonelle smitteprosesser. Det de sier er at ledernes positive humørtilstand kan påvirke medarbeidernes individuelle humør og stemningen i en gruppe (Sy et al., 2005; Erez et al., 2008, referert i Kopperud & Martinsen, 2016, s. 149). På bakgrunn av dette har vi i siste del av drøftingen valgt å fokusere på humor og positive emosjoner som en del av kulturen på arbeidsplassen. Dette er en del av arbeidsmiljø og kultur i organisasjoner og blir fremhevet som en viktig del for at ansatte skal ønske å bidra med ekstrarolleadferd og som vesentlig for å frigjøre kreativ energi. Våre informanter viser at dette er en klar del av kulturen i denne avdelingen. De har mange utsagn om at de ønsker å bidra fordi det gir en positiv opplevelse og en positiv humørtilstand. De har lite fokus på arbeidstid, og at det de gjør ikke ligger til stillingen. *«Det gjør jo ikke noe om vi har det moro mens vi holder på»* (Intervju 1). Dette er direkte sitat og vi ser den samme beskrivelse både fra ledere og ansatte i intervjuene. Humøret og positiviteten gir en arbeidsglede som de beskriver smitter over på elevene og gir generelt mye energi. De sier at dette gjør at elevene opplever større interesse for undervisningen og samtidig får et innblikk i lærerens arbeidsform som gir interesse for faget.

Humor kan være en vanskelig balansegang. Spøk og humor kan gi utrygghet og oppleves ekskluderende for de som ikke har vært en del av historien. Det kan i verste fall gjøre at man opplever det som trakassering og utestengelse. På den andre siden kan det være positivt og skape ny utvikling. Carlsen, Clegg og Gjersvik (Carlsen et al., 2012) viser til en kvalitet som de kaller frigjørende latter. Her beskriver de en kultur der spøk, uhøytidelig kappestrid og lek bygger sosiale bånd og fører til ny tenking og kunnskap. Våre informanter viser til at de har

en intern form for lek der de ofte tuller med hverandre. Dette var også et inntrykk vi fikk under intervjuene. De viser til at det ikke er forskjell på leder eller ansatt og at humor skaper noen viktige bånd i arbeidsmiljøet. Dette er beskrivende for organisasjonskulturen som er etablert på denne avdelingen. Vi vet at humor på arbeidsplassen kan påvirke hvordan løser oppgaver og håndterer utfordringer (Buch et al., 2016) og vi opplever her en kultur og et arbeidsmiljø hvor humor er bidragsyter for at man slipper seg løs og tenker kreative tanker. Våre informanter opplever stor takhøyde og har et mulighetsrom for å leke med tanker langt «utenfor boksen» og «det skolske». Samtidig kan humor oppleves forskjellig og kan for enkelte være vanskelig å tolke. Det tar ofte litt tid å «lese» hverandres humor. Våre informanter beskriver mye latter spøk, men sier samtidig at de er klar over at det er en hårfin balanse. I et arbeidsmiljø må man være oppmerksomme på faren for at man etablerer en kultur med humor kun for noen få involverte. Dette funnet understøttes av Spurkeland som mener at stemningen i rommet må bære preg av et inkluderende fellesskap med varm humor og et ønske om å glede hverandre og ville hverandre vel (Spurkeland, 2020).

### **5.3.3 Oppsummering kultur**

Våre informanter har vektlagt betydningen av et godt arbeidsmiljø og en sterk organisasjonskultur som viktige faktorer for at det skal være rom for kreativitet i organisasjonen. Deres individuelle kreativitet er avhengig av et kollegium og en ledelse som er både støttende og utfordrende. De beskriver en arbeidskultur hvor humor og glede fører til trivsel og motiverte medarbeidere som gjerne bruker av sin fritid for å ivareta det de opplever som kreative, spennende og utfordrende arbeidsoppgaver. Det er i stor grad samsvar mellom det ansatte og det lederne opplever som kulturelle faktorer som fremmer kreativitet hos medarbeiderne.

Gjennom intervjuprosessen fikk vi en klar oppfatning av en sterk organisasjonskultur og motiverte og engasjerte medarbeidere og ledere. I løpet av alle tre intervjuene kom det fram at det gode arbeidsmiljøet og den sterke organisasjonskulturen var en av forklaringene på trivsel og engasjement. I tillegg var det også en viktig årsak til at avdelingen utmerket seg med tanke på kreativitet og spennende prosjekter. Både forholdet til hverandre og forholdet til ledelsen blir dratt frem som forklaring på hvordan denne sterke organisasjonskulturen er oppstått.

Vi har også drøftet utfordringer med en sterk kultur i forhold til forventning om ekstrarolleadferd, arbeidsmengde og helseutfordringer. Vi har sett på lederens utfordringer med å behandle ansatte likt og rettferdig samtidig med å tilpasse til enkelte behov. Det å ha nok distanse samtidig med en nærhet og tilstedeværelse til å kunne ta de riktige beslutningene. I tillegg har vi drøftet viktigheten av balansering av humor i arbeidsmiljøet. Funnene understøttes i stor grad av Schein, (Schein, 1987), Kaufmann og Kaufmann (Kaufmann & Kaufmann, 2015) samt Spurkeland (Spurkeland, 2020).

Til slutt i drøftingen skal vi gjøre en oppsummering av de viktigste momentene i forhold til problemstilling og forskningsspørsmål.

#### ***5.4 Stort samsvar mellom svar fra ledere og ansatte***

Ved gjennomgangen av funnene våre ble vi oppmerksomme på at det gjennomgående var stort samsvar mellom leder og ansattes svar i intervjuene. Dette er et viktig funn og vi ønsker å vise dette ved et oppsett i tabellform. (Tabell 2). Det er også stort samsvar mellom det våre informanter beskriver som viktige faktorer og det vi har funnet i teorien. Det gjør at denne tabellen oppsummerer på en forenklet og kortfattet måte svar på problemstillingen vår. Vi har brukt SDI modellen i vår forskning (Tjora, 2021) og vært tro mot modellen i det systematiske og grundige arbeidet med å utvikle kodegrupper og etter hvert konsepter. I kapittel 4 som beskriver funnene våre har vi bruke sitat fra intervjuene som overskrifter for å holde forskningen empirinær. Vi har bruk både nyere teori som belyser kreativitet i arbeidsmiljøet som f. eks. Oddane (Oddane, 2017) og Carlsen, Clegg og Gjersvik (Carlsen et al., 2012) og vi har satt dette sammen med teori fra forskere som har undersøkelser og teorier fra tidlig 80 og 90 tall, blant annet Amabile (Amabile, 1996, 1998), Schein (Schein, 1987, 1996) og Kaufmann og Kaufmann (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Det er spennende å se at teoriene støtter opp om det våre informanter har beskrevet. Så langt vi har kjennskap til har ikke informantene kjennskap til teorier rundt kreativitetsforskning. Vi opplever at deres svar er ut fra egen erfaring og hva de opplever som fungerer. Utviklingen av tabell 2 og etter hvert figur 6 som et resultat av kobling mellom empiri og teori og dette kom fram helt i slutten av arbeidet med å tolke våre resultater.

I metodekapitlet har vi tatt for oss moderat og konseptuell generalisering, og tenker at det er viktig å se på om vår forskning kan generaliseres. Tjora (Tjora, 2021) henviser til Payne og

Williams (Payne & Williams, 2005) i forhold til moderat generalisering der forskere beskriver i hvilken sammenheng resultatene er generaliserbare. Det kan handle om tid, sted og andre aktuelle sammenhenger der resultatene kan være relevante for andre. Å være trygg på den analytiske prosessen og kjenne teorien godt nok, vil være nødvendig for å ha mot til å løfte fram konsepter som er generaliserbare. Det er vanskelig å få utviklet konseptene godt nok innen tidsrommet vi har til rådighet under skriving av masteroppgave, men vi har gjort et forsøk. Vi mener at både tabell 2 og figur 6 kan defineres som moderat generalisering med en retning mot konseptuell generalisering (Tjora, 2021, s. 271).

Å forske i egen organisasjon, og nærheten til ansatte kan ha påvirket oss i vurderingen av svarene. Utvalget av informanter var strategisk, og vi kan ha fått et for positivt bilde av hvordan de ulike faktorene fungerer. Et større og bredere utvalg informanter kunne ha gitt et mere nyansert bilde. Dette har vi reflektert over både under metode og til slutt under refleksjoner over egen forskning. Vi mener likevel at siden våre informanter har bekreftet mye av det flere forskere har beskrevet tidligere, er dette viktige funn som kan være relevant for organisasjoner som ønsker å evaluere eget arbeid med å stimulere til kreative prosesser

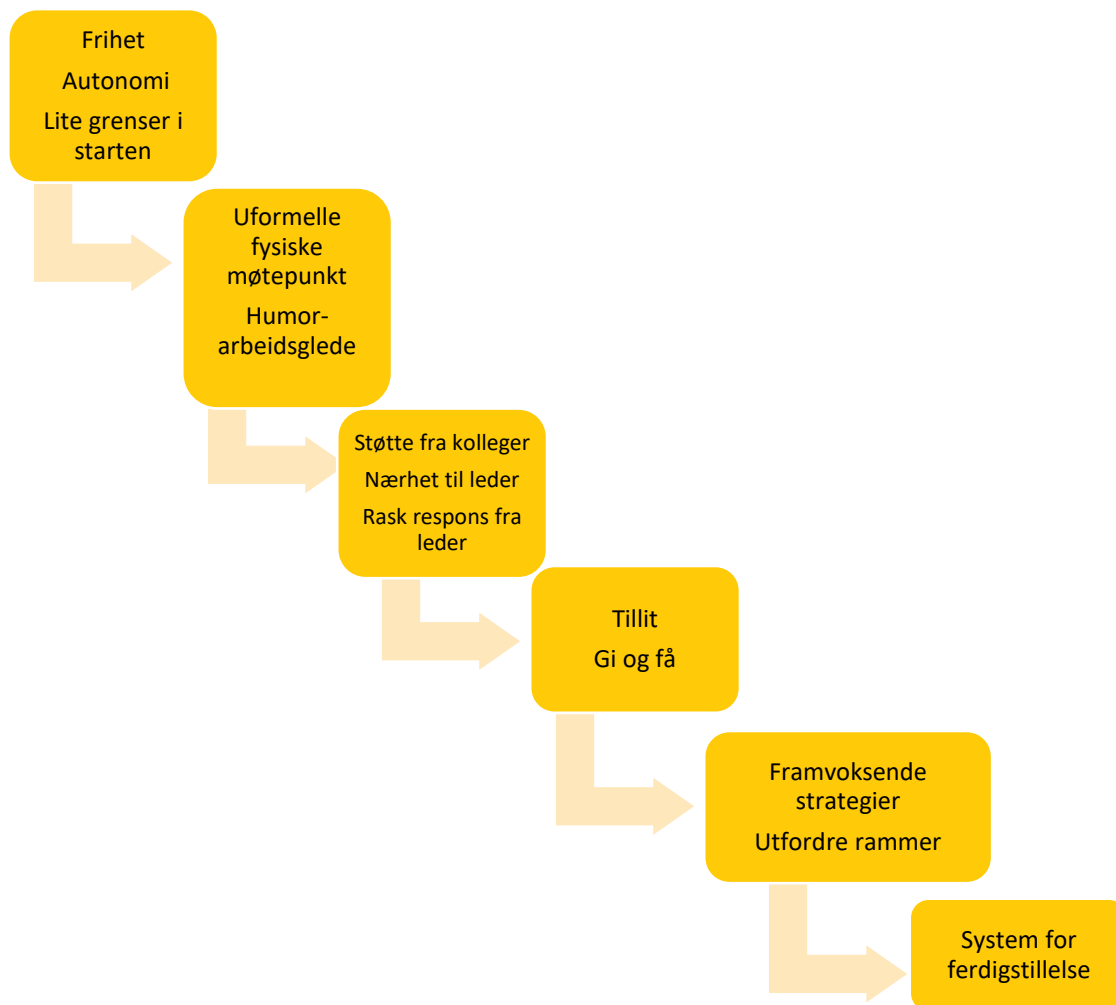
<b>Ansattes opplevelse</b>	<b>Lederens opplevelse</b>
Nærhet til ledere	Nærhet til ansatte
Støtte fra kollegaer	Støtte i teamene
Ha tilgang til uformelle fysiske treffpunkt	Delta i uformelle fysiske treffpunkt
Lite grenser i starten	Lite grenser i starten
Rask respons fra leder	Støtte i starten, med krav om å utdype
Positiv i starten	Positiv i starten
Autonomi	Autonomi
Gi og få	Gi og få
Tillit	Tillit
Humor - arbeidsglede	Humor- arbeidsglede
Utfordre rammer	Utfordre rammer
Framvoksende strategier	Framvoksende strategier
Krav til ferdigstillelse	System for tilbakemelding og ferdigstillelse
Oppfølging av resultat	Oppfølging av resultat

*Tabell 2 Forenklet tabell over de viktigste faktorer for å få gode kreative prosesser i organisasjoner*

Denne tabellen viser likheten mellom ansatte og ledelsens opplevelse av viktige momenter. Vår problemstilling tok utgangspunktet i lederens «øyne», men vi laget forskningsspørsmål og tok med informanter fra både ledere og ansatte for å få et bilde fra begge sider. Vi ble overrasket over at det var så likt, og ulikhetene ble oppfattet som små nyanser. Vi har funnet at mange av punktene understøttes av eksisterende teori, og vi mener at likheten mellom svarene fra ledere og ansatte kommer tydelig fram når vi satte dette opp i en tabell.

For å tydeliggjøre disse funnene har vi laget en figur som illustrerer dette og vi vil beskrive de ulike punktene nærmere under figuren. Figuren er ment å illustrere trinnene i en prosess fra man starter med å «boble» alene, uten å sette grenser for noen ideer, til en videre framdrift der det kollektive felleskapet, ledelsen og etter hvert systemene har sin sentrale plass.





*Figur 6 Betydningsfulle faktorer for å stimulere og ivareta kreativitet*

Ut fra tabellen valgte vi å vise trinnene i en figur som viser de mest betydningsfulle faktorene. Figuren viser at starten er svært viktig, at ansatte må ha en opplevelse av autonomi og lite grenser i oppstarten av prosessene. Konseptene våre viser at individuell kreativitet er viktig, men at man ikke kan være kreativ alene. De fysiske møteplassene framheves som særdeles viktige. Arbeidsmiljø og humor er også et av de sentrale punktene som kommer høyt opp i figuren og som har stor betydning for å starte på nytt, se etter andre muligheter og ikke gi seg når prosjektene ikke lykkes. Det kollegiale felleskapet og nærhet til leder som muliggjør gode diskusjoner og tilbakemelding fra både kollegaer og ledere. Her understrekes det at en rask tilbakemelding fra leder har avgjørende betydning for videre framdrift i kreative prosesser. Det vil da bli oppfattet som et samspill der de viktige impulsene kommer mens energien er på topp og arbeidet vil flyte videre i godt driv. Dette understøttes av både Oddane

(Oddane, 2017), Carlsen, Clegg og Gjersvik (Carlsen et al., 2012) og Amabile (Amabile, 1998) i beskrivelser av hva som fremmer og hva som hemmer kreative prosesser.

Tillit og gi og få er to viktige punkt som henger sammen. Dette har vi drøftet i kapittelet om ledelse (Kap. 5.2) og viser til samspillet mellom ledere og ansatte, der det må være et toveis forhold slik at både ansatte og ledere kan gi og få.

Framvoksende strategier og å utfordre rammer er også to punkt som står fram som spesielt viktige for å få til et godt kreativt utviklingsarbeid. Her er den «skolske måten å tenke på sett i forhold til Morgans (Morgan, 1998) beskrivelse av maskinperspektivet eller Mintzbergs (Mintzberg, 1987) forståelse av planperspektiv. I motsetning til dette kan definisjonen av «Ikke skolsk» kobles til blant annet Hernes (Hernes, 2016) sine framvoksende prosesser. Våre funn tyder på at en «ikke skolsk» arbeidsform, med mål som justeres underveis i prosessen, kan ha en større mulighet for å lykkes med resultater av prosessene.

Punktet i den siste boksen er system for ferdigstillelse. Dette handler om at det er viktig at det tas beslutninger om hvilke prosjekt som skal videreføres, og at oppfølging og etterspørring har stor betydning. Leder må sette krav til framdrift og ferdigstillelse. Dette framheves som særlig viktig for å unngå overbelastning og frustrasjon. Strategi har stor betydning for måloppnåelse. Dette støttes av definisjonen på strategi definert av Steiner og Nichols referert i Gotvassli 2016 s. 24.

De ulike momentene i tabell 2 og figur 6 mener vi er på vei mot å defineres som konseptuell generalisering (Tjora, 2021).

## ***5.5 Oppsummering av drøftingen***

I drøftingen har vi satt fokus på hvilke faktorer ansatte oppfatter som viktige for å kunne være kreative og som ledere må være oppmerksomme på for å stimulere til kreativt arbeid. Vi har sett på hvilken betydning det relasjonelle elementet mellom ansatte og i forhold til lederen har for denne utviklingen. Drøftingen startet med å se på betydningen av å ha fokus på både individuell og kollektiv kreativitet. Ansatte som har et naturlig driv for å finne på nye og utviklende oppgaver må ha kolleger å spille på og en leder som er villig til å respondere på en positiv måte. Vi har sett på lederens rolle som utvikler, som pådriver og som samarbeidspart. I vår forskning har lederrollen fått et betydelig fokus. Våre informanter vektlegger nær ledelse,

som gir rom til å prøve ut nye ting og som vektlegger dette i det totale arbeidet. Her påpekes det at man ikke fokuserer på rammer og styrende prosesser i for stor grad. Det kan være utfordrende for en avdeling i en større offentlig virksomhet der det forventes at regelverket følges og at alle behandles likt. Det kan føre til at dersom enkelte avdelinger velger sin egen måte å gjøre dette på, kan det utvikles en subkultur som hindrer den totale framdriften i organisasjonen. På samme måte kan en overføring og samkjøring av metoder og arbeidsform ha positiv effekt for andre avdelinger og for den totale framdriften i organisasjonen. Kulturen i avdelingen blir framhevet som essensiell for å få til utvikling. Her brukes det ord om «ikke skolsk» og «ad hoc» for å beskrive det som gir ekstra resultater. Dette handler om å knytte seg nærmere til privat næringsliv, og synliggjøre denne avdelingens behov for å være nært naturlige samarbeidspartnere i privat sektor.

Sterk kultur med kulturbærere som gir nye ansatte en retning og tydelighet er viktig for å komme godt inn i arbeidsmiljøet. Humor beskrives i denne avdelingen som en slik sterk kulturbærer som de mener blir tydelig for nye ansatte som kommer inn. Vi har drøftet humorens gode og farlige sider, der det er en smal balansegang for å ikke skape utenforskap og mistrivsel.

Til slutt i drøftingen har vi kommet fram til en figur (Figur 6) som beskriver de ulike fasene i prosessen, utarbeidet etter analysen av empirien og teori på området. Dette har vi vurdert som på vei mot en konseptuell generalisering (Tjora, 2021).

## **6.0 OPPSUMMERING**

Formålet med vår oppgave var å få belyst betydningen av kreativitet i organisasjoner og lederens rolle i de kreative prosessene. Vårt ønske var å identifisere nøkkelfaktorer i en organisasjon som tilsynelatende fikk kreative prosesser i utviklingsarbeidet til å fungere, og se på om dette kunne være relevant for andre organisasjoner. For å identifisere disse faktorene formulerte vi to forskningsspørsmål:

**Forskningsspørsmål 1:** Hvilke faktorer oppfatter de ansatte som viktige for at de skal være kreative?

For at kreativitet skal få best mulig vilkår, kreves motivasjon og lagånd. Våre informanter beskriver organisatorisk støtte, oppmuntring fra leder og autonomi som viktige faktorer for at kreativitet skal finne sted. I tillegg vektlegges sosiale møteplasser som stimulerer til læring og refleksjon der også lederen deltar. Det er i samspelet mellom menneskene og omgivelsene de kreative prosessene får god grobunn. En sterk kultur med humor og tillit samt frihet til å jobbe ut over de fastlagte rammene gir en vilje til å stå på og ta på seg ekstraroller. En framvoksende strategi der det kan gjøres endringer underveis blir framhevet som en god måte å finne arbeidsglede og energi på. Det forventes at lederen er med på prioritering og setter krav til ferdigstillelse.

**Forskningsspørsmål 2:** Hvordan mener ledere at de arbeider for å fremme kreativitet hos medarbeidere?

Fra ledelsens side framheves det å gi slipp på kontrollen og ha tillit til sine medarbeidere som en viktig faktor for å lykkes med å skape et kreativt miljø. Vi har sett på funnene våre med blick fra ulike perspektiv på ledelse, der det «skolske» blir koblet til Morgan (Morgan, 1998) sitt maskinperspektiv, og Mintzberg (Mintzberg, 1987, 1994) sitt planperspektiv. Dette har vi sett opp imot det «Ikke skolske» og det å utfordre eksisterende rammer i form av en prosesstenking. Her har vi hatt særlig blick til Mintzberg (Mintzberg, 1987) og hans perspektiv på framvoksende strategier og Hernes (Hernes, 2016) med prosessbasert tenking, der metaforen om Rhizomet som stadig har nye utvekster har vært et godt bilde på det vi har funnet i våre undersøkelser.

Ved å ha fokus på prosesser og utfordre de eksisterende rammene, vil det være tid og rom for nytenking og kreative ideer som kommer organisasjonen til gode. Ledernes rolle blir å legge til rette og gi det rommet som trengs for at hver enkelt medarbeider skal få brukt sine kreative evner i fellesskapet.

Problemstillingen vår var som følger:

***«Hvilke faktorer opplever ansatte som betydningsfulle for å ivareta kreativitet og hvordan kan ledere stimulere og ivareta disse faktorene?»***

I vårt arbeide med å tolke resultatene fra vår undersøkelse har vi laget en beskrivelse i figur 6. Her beskriver vi de viktigste funnene for å stimulere og ivareta kreativitet. Dette mener vi kan beskrives som konseptuell generalisering. Lederen og lederadferden har underveis i forskningen blitt framhevet som svært viktig i denne sammenhengen. Vi har tolket uttalelsene

og informasjonen vi har fått fra ansatte og ledelse slik at det er ledelsesform kombinert med organisasjonens kultur og arbeidsmiljø som er hovedingrediensene for at man skal få etablert et kreativt miljø. I organisasjonskulturen etableres en forståelse av betydningen av å tenke “ikke skolsk”, som anerkjennes og verdsettes både av kollegaer og ledelsen. Man støtter hverandre som kollegaer og oppmuntres av ledelsen når man får en ide. I de formelle og uformelle møteplassene som finnes på arbeidsplassen, er det tid og rom for å spinne videre på ideer og tanker som kan bli til noe mer. Her dannes grunnlaget for de gode utviklingsprosjektene som kjennetegner en organisasjon som lykkes med kreative prosesser. De kulturelle rammene skaper stabilitet, identitet og mening, samtidig som de forplikter til lojalitet og å bidra til beste for organisasjonen. Det oppleves trygt og meningsfullt å yte det lille ekstra slik at arbeidsdagen blir spennende og utviklende. Det kreves en sterk organisasjonskultur om humor skal kunne brukes som et virkemiddel for å få folk til å føle seg trygge og trives på jobb. Humor på arbeidsplassen kan også ses på som et uttrykk for at man er trygg, har det godt sammen og har tillit til hverandre – på tvers av titler og yrkesroller. Med denne tryggheten i bunnen, er det stort rom for kreativitet. Ledere har stor betydning for hvilken organisasjonskultur som etableres. Ledere er kulturbærere i seg selv, og kan samtidig etablere et miljø med sterke kulturbærere for det arbeidsmiljøet som er ønskelig for å nå organisasjonens mål. Det å ha rom for kreativitet og kreative prosesser i organisasjonen, bør være et bevisst mål i en framtidsrettet organisasjon.

## ***6.1 Kritisk blikk på egen forskning***

Vi vil i avslutningen av oppgaven rette et kritisk blikk på vår forskning. Vi har brukt tid på å reflektere over egen forskning, metoder og hva vi har fått ut av dette arbeidet. I tillegg har vi underveis diskutert ulike veivalg. Vi vil presentere noen av våre diskusjonstema i dette avsnittet.

Vi kunne ha begrenset utvalget i oppgaven ved å fokusere bare på ansatteperspektivet. Med det kunne vi ha gått enda dypere og utforsket på hvilke faktorer ansatte oppfatter som viktige faktorer når det gjelder ledelse og kreativitet. På den annen side ville vi ha mistet fokus på lederstrategiene. I tillegg hadde vi ikke i like stor grad sett om det er en sammenheng mellom det ansattegruppen og lederne sier.

I utvalget er det kun fokusert på en videregående skole, og oppgaven kunne ha inkludert flere lignende organisasjoner. Med dette kunne vi ha fått et bredere utvalg av informanter og dermed større grunnlag for konklusjoner.

Tidsperspektivet i skrivingen av en masteroppgave er annerledes enn tidsperspektivet for større forskningsoppgaver. Dette har medført at vi har gjort noen avgrensninger som vi i fellesskap har funnet nødvendige. Disse har vi forsøkt å beskrive i oppgaven

## **6.2 Refleksjon over egen læring**

Hva har vi lært av prosessen med å skrive denne oppgaven? Først og fremst har vi fått økt forståelse av det å sette kreative prosesser på dagsorden, og rydde tid og rom for uformelle møteplasser hvor man kan reflektere over organisasjonsutvikling gjennom det å tenke nytt og annerledes. Det tror vi er nødvendig i dagens samfunn hvor utviklingen og endringene skjer i et forrykende tempo. Skal vi henge med, må vi være åpne, nytenkende og ha en økt bevissthet for de ressursene som ligger i våre kollegaers kompetanse og mangfold. De har kunnskapen som trengs innenfor sin bransje til å se langt framover, som ledere må vi bare så spirer av inspirasjon og gi mulighetsrommet. Vi må vise at det nytter å tenke alternativt og nytt – det kan bli til noe mer.

Vår oppgave omhandler betydningen balansen mellom handlingsrom og styring har for kreative prosesser i organisasjonene. En av lederen i intervju 3 oppsummerte det på denne måten: *«For at da kan du bruke all din tid på kontroll, men da stimulerer du ikke å få utløst potensialet som ligger i den enkelte... Det må vi legge bort. Den har jeg ikke tro på.»*

Som ledere må vi gi slipp på noe av kontrollen og vise våre medarbeidere tillit for at kreative prosesser skal blomstre i organisasjonen. Samtidig er det en lederoppgave å sørge for at man holder seg innenfor rammene av organisasjonens mål og samfunnsoppdrag. Så lenge medarbeiderne går i en retning som er forankret og ønsket i organisasjonen, kan man som leder gi både handlingsrom og mulighetsrom. Da frigjør man potensiale, tid og energi til kreative prosesser.

## Litteraturliste

- Amabile, T. M. (1996). *Creativity in context : update to The social psychology of creativity*. Westview Press.
- Amabile, T. M. (1998). How to kill creativity. *Harvard business review*, 76(5), 77.
- Arbeidsmiljøloven. (2021). *Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv*. Arbeids- og sosialdepartementet. <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62>
- Bang, H. (1988). *Organisasjonskultur*. Tano.
- Buch, R., Dysvik, A. & Kuvaas, B. (2016). *Produktiv motivasjon i arbeidslivet*. Cappelen Damm akademisk.
- Busch, T. (2011). Verdibasert ledelse i offentlige kunnskapsorganisasjoner. I (s. 141-155). Fagbokforlaget.
- Carlsen, A., Clegg, S. & Gjersvik, R. (2012). *Idea work : om profesjonell kreativitet*. Cappelen Damm akademisk.
- Dehlin, E. & Skrøvset, S. (2020). Den autonome læreren? I C. F. Dons, N. O. Nilsen & S. Skrøvset (Red.), *Ledelse innenfra* (1. utg., s. 49-71). Fagbokforlaget.
- Dons, C. F., Nilsen, N. O. & Skrøvset, S. (2020). *Ledelse innenfra* (1. utg.). Fagbokforlaget.
- Dreyfus, H. & Dreyfus, S. (1999). Mesterlære og eksperterens lære. I K. Nielsen & S. Kvale (Red.), *Mesterlære : læring som sosial praksis* (s. 248 s.). Gyldendal.
- Gotvassli, K.-Å. (2015). *Kunnskap, kunnskapsutvikling og kunnskapsledelse i organisasjoner*. Fagbokforlaget.
- Gotvassli, K. A. (2021). *Henry Mintzberg : om organisasjon, strategi og ledelse* (1. utg.). Cappelen Damm akademisk.
- Gotvassli, K. A. & Vannebo, B. I. (2016). *Strategisk ledelse i barnehagen*. Cappelen Damm akademisk.
- Hernes, T. (2016). *Organisering i en verden i bevegelse*. Cappelen Damm akademisk.
- Hislop, D. (2018). *Knowledge management in organizations : a critical introduction* (4. utg.). Oxford University Press.
- Hovetariffavtalen. (2021). <https://www.ks.no/globalassets/fagomrader/lonn-og-tariff/Hovedtariffavtalen-2020-2022-interaktiv.pdf>
- IBM. (2010). IBM 2010 Global CEO Study: Creativity Selected as Most Crucial Factor for Future Success: Fewer than half of CEOs Successfully Handling Growing Complexity; Diverging priorities in Asia, North America, and Europe. *PR newswire*.
- Irgens, E. & Wennes, G. (2011). *Kunnskapsarbeid : om kunnskap, læring og ledelse i organisasjoner* Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Tufte, P. A. & Christoffersen, L. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (5 utg.). Abstrakt forlag.
- Justesen, L. & Mik-Meyer, N. (2010). *Kvalitative metoder i organisations- og ledelsesstudier*. Hans Reitzels forlag.
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (5. utg.). Fagbokforlaget.
- Kopperud, K. H. & Martinsen, Ø. L. (2016). Motiverende ledelse. I R. Buch, A. Dysvik & B. Kuvaas (Red.), *Produktiv motivasjon i arbeidslivet*.
- Krogh, G. v., Ichijo, K. & Nonaka, I. (2001). *Slik skapes kunnskap : hvordan frigjøre taus kunnskap og inspirere til nytenkning i organisasjoner*. NKS forlag.
- Lilleaas, U.-B., Ellingsen, D. & Sløk-Andersen, B. (2020). Humorens tvetydige funksjon. *Tidsskrift for kjønnsforskning*, (1), 8-22. <https://doi.org/10.18261/issn.1891-1781-2020-01-02>
- Lone, J. A. & Stenstadvold, M. (2017). Organisatoriske forutsetninger for innovasjon i offentlige virksomheter. *Stat & styring*, (4), s. 48-51.

- Meld.St.27. ((2015-2016)). *Digital agenda for Norge, IKT for en enklere hverdag og økt produktivitet*. Kommunal- og moderniseringsdepartementet.  
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-27-20152016/id2483795/?ch=1>
- Meld.St.28. ((2015-2016)). *Fag – Fordypning – Forståelse — En fornyelse av Kunnskapsløftet*. Kunnskapsdepartementet.  
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-28-20152016/id2483955/>
- Mintzberg, H. (1987). Crafting strategy. *Harvard business review*, 65(4), 66.
- Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning : reconceiving roles for planning, plans, planners*. Free Press.
- Mintzberg, H., Quinn, J. B. & Ghoshal, S. (1998). *The strategy process* (Rev. European. utg.). Prentice Hall.
- Mintzberg, H. & Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strat. Mgmt. J*, 6(3), 257-272. <https://doi.org/10.1002/smj.4250060306>
- Morgan, G. (1998). *Organisasjonsbilder : innføring i organisasjonsteori* Universitetsforlaget.
- Nielsen, J. C. R. & Repstad, P. (2006). Når mauren også skal være ørn. I G. Wennes & F. Nyeng (Red.), *Tall, tolkning og tvil bak metodevalg i økonomi, ledelse og markedsføring* (s. 245-278). Cappelen akademisk.
- Oddane, T. (2017). *Kreativitet og innovasjon : fem sider av nesten samme sak*. Fagbokforlaget.
- Opplæringsloven. (2021). *Lov om grunnskolen og den vidaregåande opplæringa* LOV-1998-07-61.Lovdata. <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1998-07-17-61>
- Payne, G. & Williams, M. (2005). Generalization in Qualitative Research. *Sociology (Oxford)*, 39(2), 295-314. <https://doi.org/10.1177/003803850505050540>
- Røvik, K. A. (2012). Organisasjonsendring som organisasjonsgjøring. *Magma*, 15(8), 49-58. Hentet 2019, fra [www.magma.no](http://www.magma.no)
- Schein, E. H. (1987). *Organisasjonskultur og ledelse : er kulturendring mulig?* (K. Arnulf & H. Brun, Overs.). Mercuri media forlag.
- Schein, E. H. (1996). Culture: The Missing Concept in Organization Studies. *Administrative science quarterly*, 41(2), 229-240. <https://doi.org/10.2307/2393715>
- Simons, H. (2009). *Case study research in practice*. SAGE.
- Spurkeland, J. (2020). *Relasjonskompetanse : resultater gjennom samhandling* (3. utg.). Universitetsforlaget.
- SSB. (2021). *Befolkningens utdanningsnivå*.  
<https://doi.org/https://www.ssb.no/utdanning/utdanningsniva/statistikk/befolkningens-utdanningsniva>
- Sternberg, R. J. & Lubart, T. I. (1993). Investing in Creativity. *Psychological inquiry*, 4(3), 229-232. [https://doi.org/10.1207/s15327965pli0403\\_16](https://doi.org/10.1207/s15327965pli0403_16)
- Terry, C. & Cain, J. (2016). The emerging issue of digital empathy. *Am J Pharm Educ*, 80(4), 58-58. <https://doi.org/10.5688/ajpe80458>
- Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse : en innføring i kvalitative metoder* (5. utg.). Fagbokforlaget.
- Tjora, A. H. (2021). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (4. utg.). Gyldendal.
- Tjønndal, A. & Fylling, I. (2021). *Digitale forskningsmetoder* (Bd. kapittel 7). Cappelen Damm Akademisk.



# NSD NORSK SENTER FOR FORSKNINGSDATA

## NSD sin vurdering

### Prosjekttittel

Master i Kunnskapsledelse MKL 310 Nord Universitetet

### Referansenummer

901018

### Registrert

12.02.2021 av Frode Grevskott - frode.grevskott@student.nord.no

### Behandlingsansvarlig institusjon

Nord Universitet / Fakultet for samfunnsvitenskap / Ledelse og innovasjon

### Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Torill Moe, torill.moe@nord.no, tlf: 91684829

### Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

### Kontaktinformasjon, student

Frode Grevskott, 112473@student.nord.no, tlf: 97000889

### Prosjektperiode

01.02.2021 - 31.03.2022

### Status

18.02.2021 - Vurdert

## Vurdering (1)

---

### 18.02.2021 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 18.02.2021, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

### TAUSHETSPLIKT

Vi minner om at lærere har taushetsplikt. Det er viktig at intervjuene gjennomføres slik at det ikke samles inn opplysninger som kan identifisere enkeltindivider eller avsløre taushetsbelagt informasjon. Vi anbefaler at du minner informantene om taushetsplikten før intervjuet starter.

### DEL PROSJEKTET MED PROSJEKTANSVARLIG

Det er obligatorisk for studenter å dele meldeskjemaet med prosjektansvarlig (veileder). Det gjøres ved å trykke på "Del prosjekt" i øvre venstre hjørne av meldeskjemaet.

### MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde:

<https://www.nsd.no/personverntjenester/fulle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema>

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

### TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 31.03.22.

### LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake.

Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

### PERSONVERNPRINSIPPER

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

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

### DE REGISTRERTES RETTIGHETER

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

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

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

### FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

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

Ved bruk av databehandler (spørreskjemaleverandør, skylagring eller videosamtale) må behandlingen oppfylle kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29.

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

## OPPFØLGING AV PROSJEKTET

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

Lykke til med prosjektet!

Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

## **Vil du delta i forskningsprosjektet «Kreativitet, utviklingsarbeid og ledelse»?**

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å få kunnskap om ledelse, kreativitet og utviklingsarbeid i arbeidslivet. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

### **Formål**

Forskningsprosjektet er en del av en masteroppgave om kreativitet, ledelse og utviklingsarbeid.

Formålet med prosjektet er å få kunnskap om kreativitet som faktor for utviklingsarbeid og betydningen av lederens rolle i utvikling av kultur for kreativitet og nytenking.

### Problemstilling:

*Hvilke faktorer oppleves som betydningsfulle for å ivareta kreativitet hos ansatte og hvordan kan ledere stimulere og ivareta disse faktorene?* En studie av en avdeling ved en videregående skole.

### Forskningsspørsmål:

- Hvilke faktorer oppfatter de ansatte som viktige for at de skal være kreative?
- Hvilke lederstrategier har avdelingen for å fremme kreativitet hos medarbeidere og hvordan kommuniseres dette i avdelingen?
- Hvordan håndteres hindringer og motstand i kreative prosesser i avdelingen?

### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

Vi som gjennomfører forskningsprosjektet studerer til Master i Kunnskapsledelse ved Nord Universitet og prosjektgruppa består av Frode Grevskott, Bente Svendsen og Lise Halsen. Førsteamanuensis Torill Moe er vår veileder og ansvarlig for prosjektet. Nord Universitet er behandlingsansvarlig institusjon.

### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

Vi har fått tillatelse av rektor på Mosjøen videregående skole til å utgangspunkt i din avdeling for å få kunnskap som kan bidra til å belyse vår problemstilling både fra ansattes og ledelsens side. Utvalget ble begrenset til pedagogisk ansatte og deres ledere. Vi har valgt å spørre 6 ansatte som er ansvarlige for hvert sitt utviklingsprosjekt på avdelingen om å delta i studien. I tillegg vil vi rette en henvendelse om deltakelse til 2 ledere ved avdelingen.

### **Hva innebærer det for deg å delta?**

Vi ønsker å foreta gruppeintervju som er semistrukturert, og har en kvalitativ karakter. Vi planlegger å foreta 2 gruppeintervju med 3 ansatte i hver gruppe, og 1 gruppeintervju av de to lederne. Opplysningene fra intervjuene vil gi uvurderlige innspill til vår masteroppgave med overnevnte problemstilling. Gruppeintervjuene vil bli gjennomført via Teams, og det vil bli tatt lydopptak av intervjuene. Vi ber deg sette av ca 90 minutter til intervjuet.

### **Det er frivillig å delta**

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det

vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Intervjuene vil bli utført av Frode Grevskott og Lise Halsen. Bente Svendsen vil ikke delta på selve intervjuet. Dette fordi hun har en lederstilling i organisasjonen, og vi ønsker ikke at det skal påvirke svarene vi får. Bente Svendsen vil delta på bearbeiding av datamaterialet.

### **Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

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

- Opptak og transkripsjoner vil bli oppbevart og behandlet i henhold til gjeldende regelverk for behandling av forskningsdata.
- Datamaterialet vil bli anonymisert
- Funn kan brukes i anonymisert form i forskning, akademisk skriving og undervisning.
- Opplysningene som innhentes gjennom intervju vil være av generell karakter og ikke omfatte enkeltsaker eller sensitive data.
- Å delta i refleksjonene og samtalene som blir tatt opp på bånd er frivillig, og du kan trekke deg fra samtalene underveis.
- Du får tilsendt informasjon om undersøkelsen og informert samtykke i forkant av intervjuet.
- Deltakelse er frivillig, og du har rett til å ikke svare på spørsmål som du synes er ubehagelige. Du kan trekke deg når som helst i prosessen
- I oppgaven blir det brukt fiktive navn og nummerering. På forespørsel kan du få lese empirikapittel før publisering.

### **Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?**

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, senest 31.03.22

### **Dine rettigheter**

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

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

### **Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

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

### **Hvor kan jeg finne ut mer?**

Dersom du har spørsmål til prosjektet eller prosessen, oppfordrer vi deg til å ta direkte kontakt med oss:

- Frode Grevskott, tlf 97000889, [frode.grevskott@verdal.kommune.no](mailto:frode.grevskott@verdal.kommune.no)
- Bente Svendsen, tlf 90166245, [bensve@vgs.no](mailto:bensve@vgs.no)
- Lise Halsen, tlf 92089016, [lisehalsen@gmail.com](mailto:lisehalsen@gmail.com),

Hvis du har andre spørsmål i forhold til dine rettigheter, ta kontakt med:

- Nord Universitet, behandlingsansvarlig institusjon ved førsteamanuensis Torill Moe som er ansvarlig og vår veileder for masteroppgaven, tlf 91684829, epost: [torill.moe@nord.no](mailto:torill.moe@nord.no)
- Personvernombud ved Nord Universitet Toril Irene Kringen, tlf 74022750, epost: [toril.i.kringen@nord.no](mailto:toril.i.kringen@nord.no)

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost ([personverntjenester@nsd.no](mailto:personverntjenester@nsd.no)) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Frode Grevskott, Bente Svendsen og Lise Halsen

## **Samtykkeerklæring** vedrørende deltakelse i forskningsprosjektet *«Kreativitet, utviklingsarbeid og ledelse»*

- Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet og har fått anledning til å stille spørsmål.
- Jeg samtykker til å delta i fokusgruppeintervju
- Jeg samtykker til at det vil bli foretatt lydopptak
- Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

## Intervjuguide, gruppeintervju

### Presentasjon. Gjennomgang av informert samtykke og samtykkeerklæring

#### Problemstilling:

*Hvilke faktorer oppleves som betydningsfulle for å ivareta kreativitet og utviklingsarbeid hos ansatte og hvordan kan ledere stimulere og ivareta disse faktorene? En studie av en avdeling ved en videregående skole*

#### Forskningsspørsmål:

- Hvilke faktorer oppfatter de ansatte som viktige for at de skal være kreative?
- Hvilke lederstrategier har avdelingen for å fremme kreativitet og utviklingsarbeid hos medarbeidere og hvordan kommuniseres dette i avdelingen?
- Hvordan håndteres hindringer og motstand i kreative prosesser i avdelingen?

Presisere at vi ikke er ute etter fasitsvar, men av informantenes opplevelser og perspektiv for å belyse vår problemstilling og våre forskningsspørsmål.

#### Minne om taushetsplikt for navngitte 3. personer

Hovedtema: Kreativitet, utviklingsarbeid, ledelse

Naturbruk er valgt fordi vi har inntrykk av at det jobbes mye med utviklingsarbeid.

#### Oppvarming og innledende samtale: Vil dere presentere dere og kort fortelle litt om dere selv?

Det hver enkelt velger å starte med, vil her være interessant. Hensikt er å få folk i tale, samt å se litt hvordan gruppa er mtp refleksjon, er noen mer passive/aktive etc.

## Kreativitet og utviklingsarbeid: (både ledergruppe og ansatte)

**Kan du beskrive hvordan dere jobber med utviklingsarbeid?** Ta gjerne utgangspunkt i et konkret eksempel.

- Hvordan jobbes nye ideer fram hos dere? (Hvem gjør hva?)
- Hva tenker dere om kreativitet i jobbsammenheng? Hva er viktig i denne sammenheng? (viktig å få svar på siden dette er et av forskningsspørsmålene)
- Fortell litt om når dere opplever at dere er kreative.
- Hva skjer når det kommer fram nye ideer? Hvem er dine «medspillere»? Hvorfor tror du akkurat det skjer?
- Hvordan er det hos dere når det skal prøves ut noe nytt? Hva skjer i kollegiet og hos ledelsen? Evt andre?
- Hva skal til for ideer blir til virkelighet? Har du eksempler på at dere har fått dette til?
- Eksempler på når det gikk bra?
- Kan du beskrive fokus på kreativitet og utviklingsarbeid dersom dere ser tilbake i tid?

# Ledelse, arbeidsmiljø og samarbeid:

## Beskriv samarbeidet mellom ledelsen og personalet på avdelingen med tanke på utviklingsarbeid

- Hva tenker dere om lederens rolle for å få fokus på kreativitet? (Spør både leder og ansatte om dette)
- Eksempler?
- Fortell om lederens/ansattes rolle i de ulike prosjektene. (tilpasses om det er ansatt eller leder som snakkes med)
  - Hva er bra? Er det noe du savner?
- Fortell om din rolle i de ulike prosjektene.
  - Hva er bra? Er det noe du savner?

**Til ledere:** Har skolen strategier for utviklingsarbeidet? Beskriv i såfall hvordan det jobbes med disse strategiene.

Hvordan kommuniseres dette ut til ansatte?

Hva er deres tanker om hvordan det fungerer i dag og hva som evt kunne ha vært bedre? Hvordan var det før dere startet opp som ledere?

Er det nødvendig med tiltak fra lederen side for å få fram ansattes kreativitet?

Beskriv Hva og hvordan?

Hvordan tar du som leder vare på de som alltid kommer frem med nye ideer?

## Beskriv arbeidsmiljøet og samarbeidsklimaet hos dere

- Hva er viktige faktorer for dere for å trives på jobb?
- Hva mener dere er grunnen til at arbeidsmiljøet oppleves på den måten som dere beskriver?
- Hva tenker du/dere er viktige faktorer for å få til et godt samarbeidsklima?
- Hva påvirker samarbeidsklimaet hos dere?
- (Til ledere)Hva er viktige faktorer når dere tenker på rekruttering og nyansettelser sett i forhold til arbeidsmiljø/samarbeidsklima?
- Hvordan påvirker nye prosjekter og utviklingsarbeid arbeidsmiljøet og samarbeidsklimaet?

## Beskriv hvordan dere jobber for å løse utfordringer?

### Har du eksempler på situasjoner der det ble vanskelig? Hva gjør dere da?

- Kan dere beskrive hva dere gjorde da?
- Hvorfor tror dere at det skjedde?
- Kan dere fortelle hvem dere snakker med når slike situasjoner oppstår?
- Hva skjer med samarbeid med ledelsen?
- Kan dere beskrive hvilke strategier dere bruker når slike hindringer oppstår?

**Er det opplevelser eller erfaringer dere synes det er viktig å fortelle om i dette gruppeintervjuet som vi ikke har kommet inn på? Fortell.**

**Avslutning med oppsummering.**