

## **Masteroppgave – Vår 2014**



***"Hvordan kan jeg som leder motivere mine ansatte til  
å bli enda mer kreative?"***

**Janne Jakobsen og Heidi Hallen Levang**  
*Innleveringsdato: 11.07.14*

UNIVERSITETET I STAVANGER

**MASTEROPPGAVE I ENDRINGSLEDELSE**

---

**SEMESTER:** Vårsemesteret 2014

---

**TITTEL PÅ MASTEROPPGAVE:**

Hvordan kan jeg som leder motivere mine ansatte til å bli enda mer kreative?

---

**FORFATTER:** Janne Jakobsen Og Heidi Hallen Levang

---

**VEILEDER:** Øystein Hatteland

---

**EMNEORD/STIKKORD:** Positiv ledelse, positivt lederskap, kreativitet og motivasjon. Tilbakemelding, selvledelse, kommunikasjon, kompetanse, emosjoner, mestring.

---

**SIDETALL:** 93

---

**STAVANGER ...11.07.2014.....**

**DATO/ÅR**

## SAMMENDRAG

Motivasjon og kreativitet er en sentral problemstilling for ledere, og et viktig element for at en organisasjon skal oppnå resultater og være konkurransedyktige. Ledelse, motivasjon og kreativitet blir derfor viktig å se på i denne sammenhengen fordi vi ønsker å finne ut av *”hvordan jeg som leder kan motivere mine ansatte til å bli enda mer kreative?”*.

Hensikten med vår oppgave blir å finne ut hvorvidt positivt lederskap er den formen for ledelse som ”jeg” som leder kan ta i bruk for å motiverer mine ansatte til å bli enda mer kreative. Dette forskningsarbeidet vil kunne gi ny innsikt og forståelse for det fenomenet vi har valgt å studere. Fokus i oppgaven er få finne ut hvordan lederen bør lede og utøve sin rolle som leder, hva som motiverer og hvordan motivere, samt hvordan øke kreativiteten hos de ansatte i organisasjonen. Vi har valgt en kvalitativ metode som utgangspunkt. Vi startet vår oppgave med et eksplorativt design, for så å gå over til et mer deskriptivt design. Designet vi benytter består av litteraturstudier og sekundærdata med en abduktiv tilnærming. Våre funn viser at positivt lederskap ikke alene er den formen for ledelse som jeg som leder kan benytte når jeg skal motivere mine ansatte til å bli enda mer kreativ. Det er en balansegang mellom nyere og moderne ledelsesformer. I tillegg viser studien vår at ledere kan ta i bruke ulike verktøy i formidlingen og læringsprosessen både i forhold til seg selv og sine ansatte, opp i mot kreativitet. Vi har også kommet frem til at indre motivasjon er den komponenten som er viktigst for kreativ ytelse. Videre sier våre funn noe om hvordan lederen kan øke kreativitet samt hvorfor kreativitet i organisasjoner er viktig. Vårt studie forteller oss også noe om hvordan lederen bør utøve sin rolle når han skal motivere sine ansatte til å bli enda mer kreative.

Vår problemstilling ble drøftet opp mot presentert teori, og oppsummeringen viser hvilke funn vi har kommet frem til.

## FORORD

Masteroppgaven er en fordypning og en del av studiet i Endringsledelse ved Universitetet i Stavanger. Vårt valg av tema er høyst aktuell med tanke på de stadige omstruktureringer som skjer i organisasjoner i dag, samt omstillingene og utviklingene som forekommer i samfunnet generelt. Hensikten med oppgaven er å se på samspillet mellom ledelse, motivasjon og kreativitet i organisasjoner, og belyse hvordan dette kan fremmes.

Vi startet vår masterreise på barmark, med et kunnskapsmål for øyet. Reisen har vært både strabasiøs, utfordrende og lærerik. Vi har klatret i bratte fjell, vært nødt til å finne nye ruter og trække opp nye stier underveis. Når vi trodde vi hadde nådd toppen, fant vi nye fjell å bestige. Turen vår har likevel vært fylt med begeistring, glede og nysgjerrighet.

Et passende ”bilde” for vår reise finner vi i en formel utviklet av Arne Næss i 1964, da han var leder for en ekspedisjon til Himalaya og skulle motivere for strabasiøs klatring opp fjellet Tirich Mir:

**Trivsel (T) skapes av begeistring (B) for å delta i noe spennende og meningsfylt.  
Ubehag (U) må man alltid være forberedt på å møte, men overstående viser oss at  
det er lurt å beholde positiviteten- og som vi vet: *Begeistring smitter!***



(Tirich Mir)

*Og det er nettopp begeistring for temaet som har drevet oss fremover mot vårt mål!*

Vi er to gode venner som har jobbet godt og tett sammen. Gjennom vårt arbeid med oppgaven har vi fått gode tips, råd og tilbakemeldinger fra vår veileder Øystein Hatteland ved Universitetet i Stavanger. Noe som har vært til stor hjelp når vi skulle finne vei. Det har bidratt dypere refleksjoner, hvor veien har fremkommet i et nytt lys og dermed hjulpet oss til å foreta kloke valg i vårt arbeid med masteroppgaven. En stor takk til vår veileder, familie, venner og studiekamerater som har vært tålmodige, og som har stilt opp som diskusjonspartnere i løpet av dette halvåret hvor vi har jobbet iherdig med vår oppgave. Samt en god klapp på skulderen til oss selv for en energisk innsats i en ellers travel hverdag med både fulltidsjobb, familieliv og lange reiser for å kunne være aktiv tilstede og delta. Kabalen gikk opp, oppgaven er løst og vi ser oss meget fornøyd med sluttresultatet. Når vi nå har nådd toppen er det en sann glede å skue utover all den kunnskap og det teoretiske landet vi har lagt bak oss. Vi har lært masse underveis og tar med oss mange kloke, nye erfaringer videre i livet.

Vi ønsker alle en god lesing!

# INNHALDSFORTEGNELSE

<b>1</b>	<b>INNLEDNING</b>	<b>1</b>
1.1	AKTUALISERING	1
1.2	FØRFORSTÅELSE	4
1.3	PRESENTASJON AV PROBLEMSTILLING	5
1.4	PRESENTASJON AV EGET FAGLIG STÅSTED	6
1.5	AVGRENSING AV OPPGAVEN	7
1.6	DEFINISJON OG KONKRETISERING AV SENTRALE BEGREPER I PROBLEMSTILLINGEN	7
1.6.1	Definisjon av begrepet ledelse	7
1.6.2	Definisjon av begrepet motivasjon	8
1.6.3	Definisjon av begrepet kreativitet	8
1.6.4	Konkretisering av begrepene ledelse, motivasjon og kreativitet	8
1.7	FORMÅLET MED OPPGAVEN	9
1.8	OPPGAVENS DISPOSISJON	9
<b>2</b>	<b>TEORETISKE PERSPEKTIVER OG TIDLIGERE FORSKNING</b>	<b>10</b>
2.1	LEDELSE	11
2.1.1	Historien bak ledelse	11
2.1.2	Lederrollen	13
2.2	MOTIVASJON	17
2.2.1	Hvordan motivere?	17
2.3	KREATIVITET	20
2.3.1	En oversiktsforståelse av kreativitet	21
2.3.2	Hvorfor er kreativitet i organisasjoner viktig?	26
2.4	POSITIVT LEDERSKAP	28
2.4.1	Selvorganisering	28
2.4.2	Systemtenkning	29
2.4.3	Positiv tenkning og positiv psykologi	29
2.4.4	Transformasjonsledelse og Transaksjonsledelse	30
2.4.5	Hovedelementene innen positivt lederskap	33
2.4.6	Coaching	58
2.5	KOMPLEKSITETSPERSPEKTIVET	61
<b>3</b>	<b>METODE</b>	<b>65</b>
3.1	VALG AV FORSKNINGSSTRATEGI	65
3.2	FORSKNINGSDESIGN	66
3.2.1	Valg av design	66
3.2.2	Styrker og svakheter ved designet	66
3.2.3	Reliabilitet og validitet	67
3.2.5	Grunnleggende prinsipper og etiske betraktninger	68
3.3	DATAINNSAMLING	68
3.3.1	Utvalgsriterier	69
3.3.2	Database	69
3.3.3	Nøkkelord for søk	70
3.3.4	Kilder og kildebruk	70
<b>4</b>	<b>DRØFTING</b>	<b>71</b>
<b>5</b>	<b>OPPSUMMERING</b>	<b>94</b>
<b>REFERANSELISTE</b>		
ARTIKLER		
BØKER		
ELEKTRONISKE KILDER		

# 1 INNLEDNING

## 1.1 Aktualisering

Vår økonomiske historie kjennetegnes av ulike epoker som innbefatter ulike drivkrefter, ulik dominerende logikk og derigjennom ulike sosiale konsekvenser (Johannessen og Olsen, 2008, s. 10). Historien viser at det i løpet av 1990 – tallet utviklet seg et helt annet konkurranselandskap enn tidligere. Kunnskap innenfor dette landskapet fremstår nå som virksomhetens viktigste ressurs, og er spesielt knyttet til å identifisere og utnytte mulighetene for å etablere konkurransefordeler (Krogh, Ichijo og Nonaka 2000, referert i Johannessen og Olsen, 2008, s. 10-11). Vi beveger oss fra industrisamfunnet til kunnskapssamfunnet, noe som igjen fremmer økt globalisering. Denne kjennetegnes av stigende markedsturbulens og kompleksitet, økte krav til internasjonalisering samt en akselererende teknologisk utvikling. Dette viser at samfunnet er i stadig forandring. Dagens organisasjoner lever under konkurransepress med store krav til nyskaping, fleksibilitet og effektivitet. Ledere kan møte kravene til fremtidig lønnsomhet, hurtig omstilling og tilpasning i markedet gjennom en sterkere individualisering, raske tilbakemeldinger, samt evne og vilje til kreativitet (ibid.). En studie utført av IBM i 2010 viser at mer enn 1500 toppledere, fra 60 land og 33 ulike industrier, mener at kreativitet vil være den viktigste lederkompetansen som skal til for å lykkes i næringslivet i fremtiden ([www.-03.ibm.com](http://www.-03.ibm.com)). Undersøkelsen viser at det blant ledere er et ønske og behov for kompetanseløft på kreativitet i organisasjoner. Kreativitet blir derfor en stadig viktigere konkurransefaktor. Professor i kreativitet, Erik Lærdahl, mener at kreativitet er selve drivhjulet i innovasjon for fremtidig overlevelse, og at kreativitet bidrar til økt trivsel og motivasjon blant de ansatte. Han mener også at kreativitet er noe som kan læres, og at ansatte trenger ledere som inspirerer og motiverer dem ([www.aftensposten.no](http://www.aftensposten.no)). I løpet av våre mange år i arbeidslivet har vi hatt mange forskjellige ledere, og fått oppleve hvordan disse har påvirket oss på godt og vondt. Våre erfaringer har vist oss hvor mye det betyr å ha ledere som viser oss tillit, gir rom for selvutvikling, skaper trygghet, inspirerer og motiverer oss. Det er nettopp disse lederne som gjør at man finner glede i å stå opp om morgenen for å gå på jobb. De skaper en positiv atmosfære og bidrar til et godt samhold og en meningsfylt hverdag. Vi mener derfor at en av lederens viktigste oppgave bør være å vite hva som motiverer den enkelte ansatte. Teresa Amabile har forsket mye på sammenhengen mellom indre motivasjon og

kreativitet, og kommet frem til at indre motivasjon er en av nøkkelfaktorene til kreativitet (Amabile, 1996a, s. 21, referert i Johannessen og Olsen, 2008, s. 271). Motivasjon blir derfor viktig å se på i denne sammenhengen fordi vi ønsker å finne ut hvordan jeg som leder kan motivere til kreativitet.

I organisasjoner er ofte det meste som skal til for nytenkning og kreativitet på plass. Det handler bare om at det kommer fram dit det skal, eller at de ulike faktorene som går inn i en kreativ løsning settes sammen (Johannessen og Olsen, 2008). Vår erfaring er at nettopp dette kan være en stor utfordring for dagens ledere. Kreativitet krever en vilje fra begge parter til å bevege seg utenfor sin komfortsone. Man må tørre å tenke ”utenfor boksen”. Slik vi ser det, vil lederens viktigste oppgave, for å kunne oppnå gode resultater og evne å møte dagens konkurranseutfordringer, være å skape en arbeidsplass som legger til rette for ulike metoder og prosesser som kan bidra til å øke kreativiteten. Johannessen og Olsen (2008) mener at man som leder i en organisasjon har en sentral oppgave i å motivere både ansattes og egen kreativitet. Dette fordi kreativitet skaper et grunnlag for bedre og nye løsninger, og fordi kreativitet fremmer arbeidsprestasjonene og læringsmiljøet.

I lys av dette ser vi derfor at læring og kunnskap om kreativitet vil være en viktig faktor dersom ledere skal kunne øke sin brukskompetanse i møte med de hurtige endringene i kunnskapssamfunnet, noe som igjen kan føre til gode resultater. I følge Johannessen og Olsen (2008) tvinger disse endringene frem nye måter å lede på. Vi beveger oss bort fra hierarkisk og byråkratisk ledelse, og går i retning av flate strukturer og selvorganisering. Deres ståsted er at positivt lederskap er denne nye formen for ledelse hvor lederens rolle vil være å legge til rette for sterkere selvledelse, ledelse av kreativitet, ledelse av samhandlingskompetanse samt ledelse av sosial – og emosjonell kompetanse. Positivt lederskap har hentet inspirasjon fra transformasjonsledelse og er bygd på og representerer en syntese av positiv tenkning, positiv psykologi og systemtenkning (ibid.).

Gjennom vår innledning har vi nå utdypet hva som er hensikten med å motivere til økt kreativitet og hvorfor det er et behov for dette i organisasjoner. Vi vil nå begrunne vårt valg av tema for oppgaven.



En organisasjon som vi kjenner til, er blant annet APPLE, skapt av Steve Jobs. Selskapet er allment sett på som et av verdens mest innovative, omtalte og verdifulle selskap, og har de siste årene hatt en formidabel suksess. Jobs ble sett på som en karismatisk leder som viste vei og var opptatt av ideer og utvikling. Som leder i Apple hadde Steve Jobs ”ord for dagen” om kreativitet, mennesker og ledelse. Her er ett av hans sitater ([www.idg.no](http://www.idg.no)):

Når en god ide kommer opp, så er det min jobb å flytte rundt på den, høre hva andre synes. Få folk til å snakke om den, krangle om den, få ideer til å bevege seg rundt i denne gruppen på 100 mennesker. Få forskjellige mennesker til å komme sammen for å utforske ulike aspekter ved den i stillhet, og simpelthen utforske ting (sitat 5/10).

I sitatet finner vi at Steve Jobs indirekte trekker frem betydningen av selvledelse, kreativitetsledelse, ledelse av samhandlingskompetanse og sosial og emosjonelle ledelse. Her viser også Steve Jobs hvordan han utfører sin rolle som leder når kreativitet skal skapes i organisasjonen. I lys av dette ser vi viktigheten av lederens rolle for å motivere til økt kreativitet. Vi mener at lederens viktigste oppgave vil være å motivere sine ansatte, og å vite hva som motiverer.

Den kreative industrien og temaet vi har valgt å fokusere på er meget dagsaktuell. Det kommer stadig nye trender og ideer om ledelsesutvikling som blant annet coaching, mindfulness, relasjonsledelse, og ikke minst positivt lederskap. Sistnevnte fokuserer på ulike elementer innenfor godt lederskap, samt ledelse av kreativitet. Gjennom våre studier, i dagliglivet, og i arbeidslivet ser vi at det er nettopp disse elementene som stadig fanger vår interesse. Vi har alle et forhold til begrepene motivasjon og kreativitet i ulik grad og gjennom utøvelse av ulike roller i livet. På bakgrunn av dette ønsker vi å øke vår kunnskap om temaet.

I boka Positivt lederskap hevder Johannessen og Olsen (2008, s. 21):

”Med kunnskap som den viktigste ressursen handler utfordringen mye om at lederne lykkes i å forløse motivasjonen, kreativiteten og ressursene som er latente hos virksomhetens ansatte og i deres nettverk”.

Vi mener Johannessen og Olsen treffer ”spikeren på hodet” her, og tror den nye resepten er å finne innen positivt lederskap.

## 1.2 Førforståelse

Førforståelse kan koples til hermeneutikken. En av hovedtankene innen denne filosofiske retningen er at vi hele tiden forstår noe på bakgrunn av enkelte forutsetninger. Vi møter aldri verden forutsetningsløs. De forutsetningene som følger oss er med på å bestemme hva som er forståelig og uforståelig. Når vi blant annet nærmer oss en tekst, eller en type adferd som kan synes uforståelig, vil det alltid være uforståelig i lys av den bakgrunnen vi selv tar med oss inn i selve forståelsesprosessen (Gilje og Grimen, 2007). Ut i fra en slik hermeneutisk tanke vil vi her redegjøre for vår førforståelse av valgte tema, samt vise til våre forutsetninger for å gå temaet nærmere i dybden.

Vi opplever at nåtiden stiller krav til kreativitet, positivitet, sannhet og ekthet innen ledelsesfaget. Våre tanker er at kreativitet i organisasjoner er viktig, men at det ikke blir tatt seriøst nok. Kreativitet snakkes gjerne om, men tas ofte ikke inn i organisasjonen. Kanskje det er på høy tid at ledere tar på seg nye ”briller” og tør å utforske nye stier? Å lykkes som leder er en livslang reise. Å bli kjent med seg selv og utvikle seg som leder kan være både krevende og tar tid. Dagens samfunn domineres av logikk med basis i vitenskapelig forståelse. Bør vi være mer åpne for at vårt liv både som leder og individ kan ha en større mening? Det er kanskje på tide at ledere våkner og retter sin bevissthet rundt egen væremåte samt forholdet til omgivelsene. Som leder har du et ansvar for refleksjon over egen atferd. Det dreier seg om å finne ut hvilken leder du ønsker å være. Men for å lykkes som leder er du avhengig av at noen vil la seg lede av deg. Kan det å gi rom for mer positiv psykologi hos ledere i næringslivet være nøkkelen til å motivere til økt kreativitet i organisasjoner?

Vårt valg av problemstilling er farget av egne erfaringer og av nysgjerrighet rundt koblingen mellom ledelse, motivasjon og kreativitet. Studiet i endringsledelse har bidratt til å gi oss kunnskaper om ulike teorier, økt forståelse rundt organisasjonsutvikling og mer faglig dybde i forhold til de ulike perspektivene på ledelse. Noe som har gitt oss en god bakgrunnskunnskap vi kan bygge på når vi utforsker og studerer vårt valgte tema. Gjennom egne erfaringer har vi sett viktigheten av klare lederroller i en organisasjon, og nettopp her har en leder ansvar for å fremstå tydelig og ryddig, der både målene og forventningene kommuniseres på en ukomplisert og håndgripelig måte. Men hvordan du oppfattes som leder er ikke bare avhengig av hvilken lederrolle du utøver, ei heller hvilke

ledelsesverktøy du benytter deg av, men i stor grad også av hvordan du lever opp til dine handlinger og det inntrykket du gir av deg selv overfor andre. Din troverdighet som leder avhenger av andres oppfatning av deg.

Vår erfaring er at dialog med medarbeideren er viktig og at ledere bør evne å lytte og reflektere, slik at de ansatte på denne måten kan føle seg både inkludert og sett. Som leder har man et ansvar for å skape trygghet og en positiv kultur der ansatte kjenner/føler felleskap og tilhørighet. Det er viktig at lederen går foran og er bevisst sin egen rolle, samt evner å få mest mulig ut av organisasjonen og de ressursene som de ansatte representerer. Det vil si å utnytte organisasjonens potensiale på en mest mulig konstruktiv måte. En leder har en viktig oppgave i å ta tak der det er nødvendig samt gi konstruktive tilbakemeldinger som igjen kan være med på å skape positive ringvirkninger i organisasjonen. Som leder må en evne å balansere mellom det å instruere /befale og det å gi rom og frihet (tillit) til sine ansatte. Vi tenker at ledere har et ansvar i å skape rom for kreativitet, og å bidra til å motivere til dette. Ut fra disse forutsetningene har vi valgt å gå samspillet ledelse, kreativitet og motivasjon nærmere i sømmene.

### **1.3 Presentasjon av problemstilling**

I følge Grønmo (2007) utgjør problemstillingen en formulering om avstanden mellom det vi vet, og det vi ønsker å vite. Problemstillingen skal ut i fra dette lede oss til den kunnskapen som er etablert gjennom tidligere forskning, til den nye kunnskapen som vi ønsker å utvikle på grunnlag av en ny studie.

På bakgrunn av vår aktualiseringsprosess og førforståelse, samt egen interesse for temaet kom vi frem til følgende problemstilling:

*”Hvordan kan jeg som leder motivere mine ansatte til å bli enda mer kreative? Er positivt lederskap den formen for ledelse som skal til?”*

Vår begrunnelse for valg av problemstilling dreier seg blant annet om lederens rolle i organisasjonen og hvordan han/hun kan motivere til økt kreativitet. Forskning viser at kreativitet vil være den største lederkompetansen som må til for å lykkes i arbeidslivet når konkurransefordeler skal oppnås. Undersøkelser viser at lederne selv har et ønske og behov for et slikt kompetanseløft. Slik vi ser det handler dette om lederes grunnleggende

mangel på kunnskap i forhold til kreative metoder og prosesser i organisasjonen. Da kreativitet ofte ikke er prioritert, vil det dermed heller ikke fremkomme vidløftig kompetansebygging på området. Vi mener derfor lederen her har et ansvar for selv å tilegne seg ny kunnskap og kompetanse om kreativitet, å finne ut hva som motiverer samt å overføre denne kunnskapen i praksis. Både tidligere forskning og egne erfaringer viser til at kreativitet også bidrar til økt trivsel og motivasjon blant de ansatte. Dette fordrer et godt arbeidsklima og minimerer risikoen for motstand mot forandring. Med bakgrunn i ovennevnte ser vi det derfor som en viktig forskningsoppgave å se nærmere på samspillet mellom ledelse, motivasjon og kreativitet.

I det store bildet møter organisasjoner ofte på samfunnsøkonomiske utfordringer. En organisasjon som tar samfunnsansvar, er bærekraftig, innovativ og lønnsom, ville kunne ha større sjanse for å overleve i et turbulent marked. Lederens viktigste oppgave vil her være å kommunisere organisasjonens visjon og mål på en tydelig og kunnskapsrik måte. Dette fordi god organisering og ledelse skaper gode resultater og fører til større sannsynlighet for at organisasjonen vil kunne nå sine mål. Et sentralt problem i ledelsesteorien vil være å kartlegge hvilken form for ledelse som er den rette måten å lede på. Noe som understøttes av tidligere forskning innen ledelse. Vi ser det som en viktig oppgave å forske videre på samspillet mellom positiv ledelse og organisasjonsutvikling.

For å videreutvikle det aktuelle forskningsområdet ønsker vi å se på teorien med kritiske øyne. Vi har også valgt å se på annen teori og/eller forskning som kan være relevant for å sette sammenhengen mellom ledelse, motivasjon og kreativitet inn i en ny kontekst. Vi ønsker med dette å se om ny innsikt kan fremkomme, der vårt tema kan rekontekstualiseres og utfylles, for så å kunne gi et mer solid teoretisk fundament for å kunne besvare valgte problemstilling.

#### **1.4 Presentasjon av eget faglig ståsted**

Vårt eget faglige ståsted bærer preg av kunnskap og erfaring som vi har tilegnet oss gjennom livet. Gjennom idretten, både som individualist og i team, tidligere og nåværende utdanning innen ledelse og organisasjonsutvikling, samt at begge har hatt en lederposisjon i arbeidslivet, har dette lagt grunnlaget for en solid plattform innen ledelsesfaget. Noe som helt klart har vært med på å forme vår yrkesidentitet. Vårt syn på ledelse bygger på humanistiske, optimistiske og demokratiske verdier. Vårt ståsted kan

også sees i lys av våre kreative evner på ulike områder i organisasjonssammenheng. Dette har bidratt til en økt interesse for samspillet mellom kreativitet og ledelse. Det er med utgangspunkt i den samfunnsvitenskapelige forståelsen vi tilnærmer oss vårt forskningstema og grunntenkning innen ledelse. Dette har gitt oss verdifull spisskompetanse og inspirert oss til å forske videre innen ledelsesteori.

### **1.5 Avgrensning av oppgaven**

Vi snakker mye om leder, ledelse og lederskap i vår oppgave. Her er det viktig å poengtere at vi ikke har til hensikt å gjøre et skille mellom disse. Det finnes mange måter å forske på kreativitet, og der finnes utallige teorier om ledelse. Vi har avgrenset oppgaven til å forske på kreativitet i forhold til positivt lederskap. Vår begrunnelse for valg av avgrensning til denne teorien finner rot i tidligere pensum, i tillegg til at samspillet mellom positivt lederskap og kreativitet representerer noe nytt for oss. I arbeidet med oppgaven har vi oppdaget at det finnes uante mengder teorier og modeller som kan være relevante for å analysere vår problemstilling. Dette medfører selvsagt en naturlig avgrensning i forhold til plass i oppgaven og tid for gjennomføring. Vi har valgt et litterært studie, i den forstand at oppgaven bygger på teori. Her ligger det en begrensning i at primære kilder i mindre grad kan benyttes. Vi har blant annet valgt bort informanter i vårt studie. Vårt valg av problemstilling fanger kun opp lederens ståsted og ikke de ansattes, og gir dermed begrensninger i den grad at man ikke tar tak i den ansattes ansvar for å motivere til kreativitet, men kun lederens. Dermed fanges ikke problemet opp i hele sin bredde.

### **1.6 Definisjon og konkretisering av sentrale begreper i problemstillingen**

Både motivasjon, kreativitet og ledelse er flertydige begrep, og meningsinnholdet i disse, sett i forhold til vår problemstilling, må derfor defineres og konkretiseres.

#### **1.6.1 Definisjon av begrepet ledelse**

Jacobsen og Thorsvik (2009) sier at ledelse er å influere mennesker direkte, gjennom blant annet samtaler, forskjellige former for ordrer og direktiver, eller ved å støtte og inspirere ansatte.

Otto Ottesen (2012):

Med ”å lede” forstår vi ”å handle i den hensikt at noe skal skje i en virksomhet”. Å lede er å arbeide for at noe allerede ”har” i virksomheten, ”fungerer”. Å lede er også ”endringsledelse” – å arbeide for å få til forandringer av virksomheten – dens organisasjon, aktiviteter osv. (s. 13).

Kaufmann og Kaufmann (2009, s. 333):

”Bruk av sosial innflytelse til å organisere arbeidet, slik at gruppen (organisasjonen) når sine mål”.

### 1.6.2 Definisjon av begrepet motivasjon

Jakobsen og Thorsvik (2009) sier at motivasjon kan forstås som en indre psykologisk prosess i ethvert individ som skaper en drivkraft som gjør at vi handler, som gir retning for handlingen, og som opprettholder og forsterker denne.

Kaufmann og Kaufmann (2009, s. 165):

”Biologiske, psykologiske og sosiale faktorer som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet i forhold til måloppnåelse”.

### 1.6.3 Definisjon av begrepet kreativitet

Amabile et al. definerer kreativitet slik (Amabile, 1996, s. 35, referert i Johannessen og Olsen, 2008, s. 272):

”Et produkt eller en respons vil bedømmes som kreativ i den grad at den er både ny og passende, nyttig, korrekt eller verdifull i henhold til oppgaven”.

Johannessen og Olsen bygger sin forståelse av kreativitet på Sternberg`s definisjon (Sternberg, 1997, referert i Johannessen og Olsen, 2008, s. 274):

”Kreativitet involverer å lage nye sammenhenger – å se ting i nytt lys og å redefinere problem”.

### 1.6.4 Konkretisering av begrepene ledelse, motivasjon og kreativitet

Aktøren må ha en lederposisjon i organisasjonen og inneha et relasjonelt lederansvar opp mot sine ansatte, og ikke bare en operasjonell funksjon. I vår forskning er lederen aktøren og de ansatte (lønnsmottakerne) er underlagt lederen. Fokuset her blir relasjonen mellom lederen og de ansatte. Kriterier vi legger til grunn her er lederens verdier, holdninger,

atferd og handlinger, standpunkter, ideer, tanker og betraktninger. Det handler med andre ord om hvordan lederen velger å utøve sin rolle med tanke på å motivere til økt kreativitet i organisasjonen. I vårt studie omhandler begrepet motivasjon atferden hos organisasjonens ansatte. Motivasjon brukes her for å forklare hvorfor de ansatte tenker og handler som de gjør, og også for å forklare hva det er som motiverer og hvilke virkemidler som motiverer. Det blir dermed viktig å gå i dybden på motivasjon og se på underliggende faktorer som indre og ytre motivasjon. I vår oppgave forsker vi ikke på den kreative industrien, bestemte personer eller kreative yrker. Vår forskning på kreativitet er mer generell og handler hvordan ledere kan øke kreativitet i organisasjoner.

Ut fra vår problemstilling vil ledelse, motivasjon og kreativitet beskrives, analyseres og konkretiseres.

### **1.7 Formålet med oppgaven**

Formålet med vår oppgave blir å finne ut hvorvidt positivt lederskap er den formen for ledelse som ”jeg som leder” kan ta i bruk for å motivere mine ansatte til å bli enda mer kreative. Fokus i oppgaven er få finne ut hvordan lederen bør lede og utøve sin rolle som leder, hva som motiverer og hvordan motivere, samt hvordan øke kreativiteten hos de ansatte i organisasjonen. Vårt forskningsbidrag vil kunne være av betydning både for ledere og medarbeidere i forskjellige organisasjoner, spesielt interesserte i fagfeltene ledelse, motivasjon og kreativitet samt studenter, kollegaer, etc. Dette forskningsarbeidet vil kunne gi ny innsikt og forståelse for det fenomenet vi har valgt å studere.

### **1.8 Oppgavens disposisjon**

Vår masteroppgave består av 5 kapitler. I kapittel 1 innledningen har vi startet med å aktualisere vårt tema for studiet. Videre viser vi vår førforståelse, presenterer vår problemstilling og eget faglig ståsted. Her kommer også avgrensning av oppgaven samt definisjon og konkretisering av sentrale begreper. Vi avslutter med å presentere oppgavens formål. I kapittel 2 Teoretiske perspektiver og tidligere forskning, berører vi temaene ledelse, motivasjon, kreativitet, positivt lederskap og kompleksitetsperspektivet. I kapittel 3 fremstilles vårt metodevalg, herunder valg av forskningsstrategi, forskningsdesign og vår datainnsamling, Vi reflekterer over styrker og svakheter, ser på reliabilitet og validitet, samt tar for oss grunnleggende prinsipper innen samfunnsvitenskapelig virksomhet og etiske betraktninger. I kapittel 4 drøfter vi relevante

funn i oppgaven, Vi avslutter vår forskning med en oppsummering i kapittel 5 i lys av valgte problemstilling.

## **2 TEORETISKE PERSPEKTIVER OG TIDLIGERE FORSKNING**

Med bakgrunn i valgte problemstilling, vil den mest hensiktsmessige teorien og forskning i oppgaven befinne seg i dette kapittelet.

Gjennom Theresa Amabiles forskning på kreativitet og lederrollen, autentisk ledelse av Ragnhild Kvålshaugen samt IBM's leder undersøkelse på kompetanseløft og kreativitet i organisasjoner, mener vi å ha funnet den forskningen som vil kunne ha relevans for å belyse vår problemstilling. Vårt hovedfokus i den teoretiske forskningen er tatt med utgangspunkt i positivt lederskap av Jon – Arild Johannessen og Bjørn Olsen.

Litteratur vi har funnet relevant for vår oppgave er motivasjonsteori i organisasjoner hentet fra Abraham Maslow og virkemidler for å motivere medarbeidere av Fredrick Hertzberg, ulik sammensatt teori fra boken Positivt lederskap samt teori hentet fra andre forfattere, og i tillegg kompleksitetsteori av Stig Johannessen. Videre har vi også funnet det nyttig for vår oppgave å dra inn forskjellige ledelsesverktøyer, blant annet fra Otto Ottesen (Lille – Jeg), Roger Klev og Morten Levin (360<sup>0</sup> tilbakemelding).

Dette er forskning og teorier som vi mener er hensiktsmessig, og som er valgt ut med tanke på å kunne besvare våre forskningsspørsmål. Amabile har forsket mye på sammenhengen mellom ledelse, motivasjon og kreativitet. Videre ser vi at Maslow og Hertzberg sine teorier kan være med på å forklare hva det er som motiverer individer i organisasjoner. Kvålshaugens forskning kan gi oss et nærmere svar på hvordan ledere bør lede, med det menes hvilken form for ledelse som kan være mest effektiv. Hun har også store likhetstrekk med det Johannessen og Olsen omtaler som positiv psykologi og positiv organisasjonsatferd. Grunnen til at vi har valgt å ta med Stig Johannessen og kompleksitetsperspektivet baserer seg på at ledelse, endringer og kreativitet fremstår som komplekst, samt at han retter kritikk mot positivt lederskap. At kreativitet er komplekst vi finner igjen både hos Amabile, Johannessen og Olsen, samt andre relevante forfattere innen ledelsesteori som vi har valgt å ta inn i vår oppgave. Herunder følger en presentasjon av relevant teori og forskning for oppgaven.



## 2.1 Ledelse

Lederskap blir ofte betraktet som den enkeltstående mest betydningsfulle faktor for om en organisasjon skal lykkes eller ikke. Hvor viktig lederskap er, kommer også til uttrykk i fagets plass innen samfunnsvitenskapelig forskning. Temaet lederskap har en fremtreden plass i enhver lærebok om organisasjonsatferd. Det finnes nesten like mange definisjoner av lederskap som det finnes personer som har forsøkt å definere det, og mange av definisjonene er flertydige. Vi ser at teoretikerne er enige i betydning av ordet lederskap, de har bare valgt ulike måter å uttrykke seg på. Det finnes mange hundre vitenskapelige bøker om lederskap, og mange tusen artikler, rapporter og essays om emnet (Martinsen, 2008). Med andre ord ser vi at ledelse har en lang forhistorie.

### 2.1.1 Historien bak ledelse

Martinsen (2008) skriver følgende:

Gud var øverste leder av sitt utvalgte folk: han klargjorde, instruerte og bestemte hva som skulle gjøres gjennom profetene: han gav belønning for føyelighet, og straff for ikke å adlyde lovene og reglene han hadde gitt Moses (s. 17).

Ledelse blir med andre ord sett på som et av verdens eldste yrker og går tilbake til de første dokumenterte skrifter. Her ble ledere presentert som profeter, konger, prester og høvdinger. I Det gamle testamentet, Det nye testamentet, islendingesagaene, Upanishadene samt i klassisk gresk og latinsk litteratur tjente disse som symboler, representanter og modeller for sitt folk. Myter og legender om "great leaders" var sentral i utviklingen av siviliserte samfunn. Det har vært gjort utallige forsøk gjennom århundrene på å formulere prinsipper for godt lederskap. Dette har spredd seg fra historiestudiet og filosofien til alle samfunnsvitenskaper. I nyere, moderne historie leter man fortsatt etter prinsippene for godt lederskap. Nå bygd på grundig analyse av motivasjon, kompetanse og utvikling både hos døde verdensledere og nålevende (ibid.).

Vår historie kjennetegnes ved ulike epoker. Midten av 1500 - tallet til sent 1700 – tallet bestod av en økonomisk politikk hvor transport, handelslogikk og integrering stod sentralt. Også kalt merkantilismen (handelskapitalismen). Fra siste halvdel av 1700 – tallet til 1900 – tallet fikk man et gjennombrudd i England gjennom den industrielle

revolusjon. Fokuset var nå på maskiner, produksjonslogikk og sentralisering. Epoken betegnes som industrialiseringen, og våre ledelsesmodeller var i stor grad forankret i en industrikapitalisme (Johannessen og Olsen, 2008). I løpet av 1900 – tallet forekom det store fundamentale og temporære endringer. Det utviklet seg et konkurranselandskap hvor kunnskap fremstod som en organisasjons viktigste ressurs. Kunnskap ble sett på som et svært kritisk element forbundet med det å identifisere og utnytte muligheter slik at konkurransefordeler kunne oppnås (Krogh et al., referert i Johannessen og Olsen, 2008). Her kommer overgangen fra industrisamfunnet til kunnskapssamfunnet inn. En globalisering skaper ubalanse i det økonomiske systemet, individualiseringen blir sterkere, kollektive løsninger nedtones og man ser en større vektlegging av egne behov og kompetanse. Kunnskapssamfunnet tvinger frem nye måter å lede på (Johannessen og Olsen, 2008). Vi ser her at ledelsesforskningen får større oppmerksomhet og det fremlegges mange ulike teorier på hva som kjennetegner godt lederskap.

”The Great Man Theory” ble tidlig på 1900 – tallet utviklet for å finne ut hva som gjorde enkelte personer til store ledere. Teoriene fokuserte på store samfunns- politiske og militære lederes egenskaper, og identifisering av deres iboende kvaliteter. Man så på disse egenskapene som medfødte og at kun ”store” personer hadde dem. Forskningen var i denne tiden konsentrert rundt identifisering av spesifikke karakteregenskaper. Også kalt ledertrekkteori. Trekk – perspektivet fokuserer på ledere og deres personlighetstrekk, ikke underordnede eller situasjonen. Forskningsfokus ble etter hvert satt på lederstil og lederatferd. Stil – perspektivet vektla lederens atferd og fokuserte på hvordan ledere handler og hva de foretar seg. Perspektivet viste til et klart skifte i lederforskningens generelle fokus. For forskere lyktes det ikke å finne sterke sammenfall mellom trekk eller atferd, og organisasjonsmessige resultater. De søkte dermed andre forklaringsmodeller på godt lederskap, hvor nøkkelen nå ble en tilpasning mellom lederens atferd og situasjonen lederen stod overfor – også kalt situasjonsbestemt ledelse. Teorien om situasjonsbestemt ledelse forutsetter at lederen makter å variere egen atferd, samt tilpasse lederstil til situasjon, på en slik måte at det gir en god effekt på prestasjonene til medarbeiderne (Martinsen, 2008). Situasjonsbestemt ledelse kombinerer styrende og støttende atferd. Hvis medarbeiderne er kompetente og motiverte for sine arbeidsoppgaver vil ledere gå over til en mer delegerende lederstil, med andre ord lite styrende og støttende lederstil. Men fravær av oppmerksomhet fra lederens side vil kunne føre til at organisasjonens ansatte blir mer demotiverte. Av den grunn bør ikke lederen nullstille sin sosiemosjonelle

påvirkning, og da selv ikke i situasjoner hvor de ansatte i mindre grad er avhengig av lederen. Lederen kan i situasjonsbestemt ledelse påvirke de ansatte til å praktisere styrende og støttende atferd. Dette kan gjøres ved å inkludere, informere, forklare samt fastsette regler og utføre kontroller ved arbeidets art. I tillegg kan påvirkning skje ved å lytte til forslag og innspill fra ansatte, gi oppmuntring og støtte, legge forholdene til rette, gi ros, etc. Støttende atferd preges av toveiskommunikasjon, av oppmuntring, og av at de ansatte deltar i beslutninger. Situasjonsbestemt lederstil vil med andre ord si at man endrer lederstil etter som medarbeidere hever sin kompetanse, og alltid varierer lederstil basert på oppgaver i arbeidet som ansatte skal utføre (ibid.). Både stil – perspektivet og situasjonsbestemt ledelse finner vi relevant og vil ta med videre i vår oppgave.

Kunnskapssamfunnet med kunnskapsøkonomien har ført til at ledere nå må finne en balanse mellom de gamle måtene å organisere og lede på, og de nye (Johannessen og Olsen, 2008). Kompleksitet, uforutsigbarhet og turbulens fører til at tradisjonell ordre – og kontroll ledelse nå må erstattes av andre former for ledelse. Integrerende lederstil eller ”nyere lederskapsteori” har nå dominert siden 1980 – tallet. Transaksjonsledelse, transformasjonsledelse og selvledelse er blant disse nye ledelsesteoriene (Martinsen, 2008). Men vi ser at overgangen til kunnskapssamfunnet også har ført til utviklingen av det vi velger å kalle ”moderne ledelsesteori”. De tre moderne ledelsesteoriene vi ønsker å fokusere på er hentet fra relevant pensum i nåværende studie. Dette er positiv lederskap, autentisk lederskap og Teori U (lederskap som åpner fremtiden). Stig Johannessen (2011) sier at det er mange myter og erfaringer om ledelse i historiens løp, og at det er nettopp disse som gjør perspektivet på ledelse komplekst. Historien viser derfor at det kan være vanskelig å vite hvordan ledere bør utøve sin rolle og hvordan ledere bør lede.

### 2.1.2 Lederrollen

I følge Mintzberg (2011) er ledelse mer enn én ting, det handler om å kontrollere, gjøre, håndtere, tenke, lede og beslutte m.m. Alt dette blandet sammen er viktig – ta vekk en av disse rollene, og du har ikke en fullverdig ledelse. Med rolle menes summen av de forventninger som er rettet mot en rolleinneholder. Forventningene knytter seg til en persons plass i gruppen (ibid.). Lederrolleteorier knyttes tett til lederposisjoner, fordi det *forventes* at personer som innehar lederposisjoner i organisasjoner, også utøver ledelse. En lederrolle vil dermed bestå av to delvis overlappende elementer (Jacobsen og Thorsvik, 2009):

1. Det mønsteret av atferd som en leder utviser for å fylle sine lederforpliktelser.
2. De forventninger som andre har til lederens atferd.

Disse to forholdene kan være sammenfallende, men de kan også stå i konflikt med hverandre. Det kan være uoverensstemmelse mellom hvordan en leder utfører sin rolle, og hvilke forventninger andre har til hva lederen bør gjøre. Det kan også være uklart hva en leder forventes å gjøre. En sentral retning innen ledelsesteorien går dermed på å avklare hva slags roller ledere har (ibid.). Vi ser dermed viktigheten av å fokusere på lederrollen i vår oppgave. Den kjente ledelsesforskeren Henry Mintzberg har gjort et banebrytende arbeid med å kartlegge lederens ulike roller på en systematisk måte. Gjennom grundige og systematiske observasjoner av lederens typiske gjøremål har Mintzberg utviklet et klassifikasjonssystem for lederroller der det skilles mellom tre hovedkategorier (referert i Kaufmann og Kaufmann, 2009);

- ❖ *Informasjonsroller* – Dette har blant annet å gjøre med å erverve og formidle informasjon fra omgivelsene som er viktig for gruppen og virksomhetens arbeid.
- ❖ *Beslutningsroller* – Denne kategorien er meget viktig. Her dreier det seg om å ta *initiativ til forandringer* og forbedringer av gruppens arbeid, være god *problemløser* og ha evne til å *løse konflikter og tvister*. Her er det også viktig at man har evne til å forutse truende situasjoner i organisasjonen eller i omgivelsene som kan bli til alvorlige problemer. Lederen må også kunne *fordele ressurser* på en rettferdig måte.
- ❖ *Samhandlingsroller* – Også kalt *interpersonelle roller*. Lederen har ikke bare funksjoner som er knyttet til informasjonsbearbeiding og problemløsning. Han eller hun skal også ivareta gruppens mellommenneskelige relasjoner og sosiale funksjoner. En leder har ofte en viktig rolle som *symbolfigur* og *seremonimester*. Dette er viktige ingredienser i forhold til trivsel og motivering av medarbeidere (Jacobsen og Thorsvik, 2009). En svært viktig funksjon er rollen som *bindeledd*, det vil si å bygge nettverk (Kaufmann og Kaufmann, 2007).

Det er mye som gir inntrykk av at det i vestlige samfunn stadig vokser frem økt antipati mot dyktige rollespillere. I større grad en før søker vi etter det autentiske og ekte (Lund,

2004, referert i Helgeland, 2008). Å være autentisk betyr at man har en våken bevissthet om egen væremåte samt forholdet til omgivelsene. Man er i kontakt med sine tanker, behov og følelser (Helgeland, 2008). Ragnhild Kvålshaugen, Dr. Oecon og førsteamanuensis ved Institutt for strategi og logistikk ved Handelshøyskolen BI har forsket på hva som kjennetegner en effektiv lederstil. Tidligere forskning viser blant annet at identitet til organisasjonen er en sterk drivkraft for å motivere medarbeidere til å yte maksimalt (Hatch and Schultz, 2004, referert i [www.magma.no](http://www.magma.no)). Kvålshaugen stiller spørsmål ved hvilke egenskaper ledere kan ha for å få tilsvarende effekter. I sin forskning kom hun frem til at positiv psykologi og positiv organisasjonsatferd den senere tid har fått økt oppmerksomhet innen ledelsesforskningen. I stedet for å rette fokus mot problemer, dilemmaer, barrierer og svakheter, rettes fokus mot å identifisere muligheter og styrker, samt skape håp og trygghet for fremtiden. Ledere kan skape en positiv atmosfære i sin organisasjon ved å bidra til meningsdanning som for eksempel tro på fremtiden, positive samarbeidsrelasjoner som tillit og tro på hverandre, samt positive følelser som for eksempel håp, optimisme, interesse og humor (ibid.).

Autentisk ledelse er en form for ledelse det har vært mye fokus på, da det sies at denne formen for ledelse fasiliterer positiv organisasjonsatferd i relasjonen mellom leder og ansatt. Autentiske ledere er sann mot seg selv og andre, synliggjør åpent egne sterke og svake sider, motiveres gjerne av personlige overbevisninger i stedet for personlige fordeler og status, og driver ledelse med utgangspunkt i eget perspektiv og ståsted (Luthans and Avolio, 2003, referert i [www.magma.no](http://www.magma.no)). De handlingene som utføres har sitt grunnlag i personlige verdier og overbevisninger. Autentiske ledere synes ofte selvbevisst og er gjerne full av håp og optimisme, er fleksibel og utholdende med høy moral. Nøyaktig hva det er som oppleves som autentisk ledelse, kan også være kulturelt betinget. Studiet viste at norske ledere fant begrepet ”troverdige” mer betegnende enn ”autentisk”. Å være en autentisk leder ble relatert til å oppnå resultater, da spesielt i situasjoner med endring. En troverdig leder har stor forståelse for hva det vil si å være leder samt innsikt i hvilke sider ved lederrollen han selv kan/ikke kan klare å utfylle. Dette krever at lederen har selvinnikt og erkjennelse av sterke og svake sider. Ledere som har dette skaper forutsigbarhet og tydelighet i organisasjonen. Et annet viktig funn i studien, var at det alltid vil være vanskelig å være autentisk, da spesielt i krysspressituasjoner. Her var det situasjonsbestemte faktorer som påvirket (ibid.).

Når lederen har foretatt en analyse av medarbeiderne, betyr ikke det at man kjenner de ansattes kompetanse for evig og alltid. Rammevilkårene vil kunne endres, og de ansattes kompetanse må og vil endre seg (Martinsen, 2008). Vi ser her at situasjonsbestemt lederskap blir viktig for lederen i utøvelsen av lederrollen.

Informantene i studiet om autentisk ledelse var enige om at en åpen og involverende autentisk leder har positiv innvirkning på medarbeidernes motivasjon, holdning, lojalitet og engasjement (Luthans and Avolio, 2003, referert i [www.magma.no](http://www.magma.no)). Autentiske ledere blir ofte rollemodeller for sine medarbeidere. Lederen utøver en rolle som skaper beundring, tillit og godt humør, noe som smitter over på de ansatte. I praksis adopterer medarbeiderne lederens positivitet og engasjement. Over tid vil dette inkorporeres i organisasjonskulturen. Organisasjonen blir preget av positivitet og tro på fremtiden. En autentisk leder utøver sin rolle ved å snakke mye med folk (være sosial) og ved å sette seg inn i hva medarbeiderne faktisk gjør (være kompetent). Studier fra USA viser at autentisk ledelse kan utvikles. Gjennom å ha høy moral og etisk gangsyn, selvinnsikt og evne til å uttrykke denne overfor sine omgivelser – vil ledere fremstå som ”hel ved” (ibid.). Vi ser her at positivitet i organisasjonen går igjen i vår utvalgte teori.

Teresa Amabile og Mukti Khaire har i sin artikkel ”Creativity and the Role of the Leader” (2008), gjennom en todagers kollokviesamling av ledende kreativitetsforskere samt ledere fra store selskaper som Google, IDEO, Novartis og Intuit, studert sammenhengen mellom kreativitet og lederens rolle. Artikkelen la grunnlaget for bevissthet rundt en ny form for ledelse. En bevissthet om at kreativitet ikke kunne administreres, bare behandles. Temaer som det ble enighet om var blant annet at lederens jobb ikke var å være kilden til ideer, men at lederens skulle oppmuntre og mestre ideene. Ledere skulle heller ikke være ansvarlige for å ”trykke på fantasiknappen” til ansatte i alle ledd i organisasjonen, men heller møte ansatte gjennom å stille spørsmål på en inspirerende måte. I tillegg skulle ledere bidra i organisasjonen gjennom å anspore kreativ innsikt, samt legge til rette for kreativt samarbeid. Kollokviet viste til resultater om at prosessstyring ikke var noe som passet i alle stadier av kreativt arbeid. Kollokviet mente at stier gjennom byråkrati burde fjernes, svake ideer lukes ut og organisasjoner burde maksimere læring av feil (bos.ocgv.com). Enda en gang ser vi viktigheten av lederens rolle i en organisasjon med tanke på å oppmuntre og motivere.

## 2.2 Motivasjon

Begrepet motivasjon er utledet av det latinske ordet "movere", som betyr *bevege*. Det dreier seg altså om hvilke drivkrefter som får oss til å handle. Motivasjon antas å være betinget av individuelle trekk og behov ved den sosiale tilhørighet som mennesket er en del av. Denne motivasjonen bidrar til at mennesket retter oppmerksomheten sin mot hva som bør gjøres, og gjør seg deretter tanker om eventuell handling. Forfatterne mener at organisasjoner bør være utformet på en slik måte at de menneskelige behovene som gir det enkelte individ motivasjon til handling, og som er bestemmende for atferden til det enkelte individ, vil kunne dekket (Jakobsen og Thorsvik, 2009).

### 2.2.1 Hvordan motivere?

I motivasjonsteorien lærer vi at menneskene blir motivert på to måter, enten ved ytre motivasjon eller ved indre motivasjon. Ytre motivasjon skapes når belønninger utloves, når vi opplever tidspress i arbeidet, samt ved forventninger om evaluering eller ved at vi jobber i en konkurransesituasjon. Indre motivasjon beskriver en situasjon hvor man er opptatt av oppgaven i seg selv. Dette engasjementet sies å være bestemt av at man opplever frihet og selvstyre (autonomi) i forhold til om man vil arbeide med oppgaven eller ikke, at man opplever å ha kompetanse for oppgaven og at man eventuelt føler samhørighet med personer som er viktige for en selv i dette arbeidet (ibid.).

Den amerikanske personlighets psykologen Abraham Maslow anses av mange som grunnleggeren av den humanistiske retningen innen moderne psykologi. Maslow så på utviklingen av personligheten som en balansegang. Behovet for å trygge sin tilstedeværelse både materielt og psykologisk var på den ene siden, og behovet for vekst, selvutfoldelse og kunnskapssøken var på den andre siden ([www.abrahammaslow.com](http://www.abrahammaslow.com)). Maslow's teorier er verd å merke seg fordi de er blant de mest sentrale og innflytelsesrike bidragene innen motivasjonsteori (Johannessen og Olsen, 2008). Maslow utarbeidet på 1950 tallet Maslow's behovspyramide. Her argumenterte han for at alle individer har fem grunnleggende behov ([www.psykologihjornet.com](http://www.psykologihjornet.com)):



Særlig kjent ble behovspyramiden for at det finnes flere typer behov, og at disse står i et hierarkisk forhold til en annen, slik at én behovsklasse ikke aktiveres før behovene under er tilfredsstillt. De mest sentrale begrepene i Maslows teori er kreativitet og selvrealisering, og er de to øverste trinnene i pyramiden. Disse behovene er drevet av indre motivasjon. Mennesket er enestående ved at det har evne til kreativitet, - hver og en av oss kan skape noe. Mennesket har behov for å følge sine drømmer og bruke sine evner. Men disse behovene trer først frem når de grunnleggende behovene (ytre motivasjon) allerede er dekket; de fysiologiske behovene, behovet for trygghet og de sosiale behovene (Jakobsen og Thorsvik, 2009). Teresa Amabile har kommet frem til at indre motivasjon er en av nøkkelfaktorene til kreativitet. Indre motivasjon defineres av Amabile som (Amabile, 1996a, s. 21 referert i Johannessen og Olsen, 2008, s. 273): ”Individer er indre motiverte når de finner glede, interesse, tilfredsstillelse av nysgjerrighet, mulighet til å uttrykke seg eller personlig utfordring i sitt arbeid”. Som vi ser kan det generelle behovsbegrepet samt behovshierarkiet særlig være et nyttig virkemiddel for ledelse i sammenheng med motivasjon (Bjørvik og Haukedal, 2001). Behov endres ofte over tid, og ledere bør derfor være forberedt på at det å møte medarbeidernes ønsker i enkelte tilfeller kan føre til forstyrrelser i stedet for det motsatte. I følge Jakobsen og Thorsvik (2009) lærer de mest relevante behovsteoriene oss at forutsetningene for å motivere våre ansatte kan sammenfattes i to punkter:

1. At mennesker blir motiverte til å handle når de øyner muligheter til å tilfredsstillte egne behov. I tillegg vil forskjellige mennesker ha ulike behov og preferanser.



2. Å skille mellom indre belønning som mennesker gir seg selv (positive emosjoner bundet opp mot innsats/oppnådde resultater) og ytre belønninger som mennesker får fra organisasjonen (lønn/frynsegoder) kan være svært hensiktsmessig.

Forventningsteori utfyller behovsteorien og gir innsikt i hva som motiverer. Her er ikke behovet i seg selv nok. Her antas det at motivasjon og vilje til å prestere skjer når mennesket forventer at noe man ønsker seg sterkt kan bli mulig. Det sentrale blir dermed forventningene som er bundet til resultatene av det man gjør. I organisasjoner glemmer man ofte å arbeid med valens – med andre ord; å få ansatte til å verdsette resultatet. Dette viser at det er svært relevant å få medarbeidere til å støtte og slutte opp om en organisasjons visjon og overordnede mål.

Like viktig som forutsetningene for å motivere ansatte, står også virkemidlene organisasjonene kan ta i bruk for å motivere. Sentralt finner vi Fredrik Herzberg's forskning på trivsel i organisasjonen. I sine studier på 1960 tallet kom Herzberg til den generelle oppfatningen at trivselen ville øke dersom man bare forandret på omstendigheter som gjorde arbeiderne misfornøyde, noe som igjen medførte høyere ytelse og sterkere motivasjon. Ut i fra studien konkluderte han med at tilfredshet og mistrivsel var relatert til ulike sett av forhold. Herzberg utviklet en to – faktor teori, hvor han gjorde et skille mellom motivasjonsfaktorer og hygiene faktorer. Forhold som fremmet tilfredshet i arbeidet gikk under navnet *motivasjonsfaktorer*, fordi de motiverte medarbeidere til høyere ytelse. Forhold som fremmet mistrivsel i arbeidet gikk under navnet *hygiene faktorer*, fordi de viste seg å handle om arbeidsmiljøet. Poenget til Herzberg ble sammenfattet i tre punkter (Herzberg, referert i Jakobsen og Thorsvik, 2009):

- ❖ Det er ulike typer av forhold som skaper tilfredshet og motiverer ansatte på den ene siden, men som skaper mistrivsel på den annen side.
- ❖ Om organisasjonen forandrer på forhold som skaper mistrivsel, vil det ikke likevel medføre at ansatte blir mer tilfreds eller motivert.
- ❖ Blant organisasjonens ansatte er det kun trekk ved arbeidsoppgavene som kan fremme trivsel og motivasjon.

Eksempler på motivasjonsfaktorer er arbeidsoppgavens karakter, ansvar for eget arbeid, kontroll over egen arbeidssituasjon, prestasjoner og selvtilfredshet ved utførelse av en god jobb, anerkjennelse fra andre, forfremmelse og vekst. Disse faktorene vil i følge Hertzberg skape trivsel i den grad de er til stede, men ikke mistrivsel i den grad de ikke er tilstede.

Eksempler på hygiene faktorer er organisasjonens personalpolitikk og administrative systemer, lederens kompetanse og ledelsesform, mellommenneskelige forhold mellom over – og underordnede, arbeidsforholdene rundt arbeidsoppgavene, lønn, status, trygghet på arbeidsplassen og forhold ved jobben som påvirker privatlivet og fritiden. Disse faktorene vil kunne føre til mistrivsel i den grad de ikke er til sted, men ikke trivsel i den grad de er til stede (ibid.).

Hertzberg's teori viser at medarbeidere kobler tilfredshet til trekk ved selve arbeidsoppgavene, og mistrivsel til omstendighetene rundt løsningen av arbeidsoppgavene. For motivasjonen er det helt sentralt hvordan hver enkelt ansatte opplever arbeidsoppgavene sine, utviklingsmuligheter og utfordringer som arbeidsoppgaver gir, samt ansattes opplevelse av å mestre utfordringene. Analyser kommer frem til at indre belønning (selvkontroll og trivsel) i hovedsak er mer relevant enn ytre belønning (lønnsøkning). Det er funnet positiv sammenheng mellom hvor godt ansatte trives på jobben og god helsetilstand. Men det er ikke funnet en slik positiv sammenheng mellom ansattes lønn og god helsetilstand. Dermed kan det se ut som indre belønninger er viktigere enn ytre belønninger for å forklare motivasjon (Jakobsen og Thorsvik, 2009).

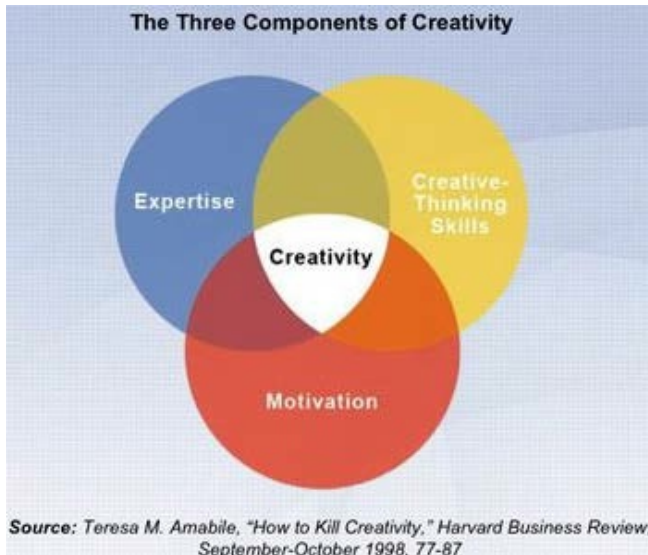
### **2.3 Kreativitet**

Det finnes ingen allment akseptert definisjon på kreativitet. I boka "Slik skapes kunnskap" av Krogh, Ichijo og Nonaka (2007) sies det at kreativitet er en menneskelig prosess som er vanskelig å måle, og som må oppmuntres. Det må være lov å leke! De mener også at kunnskapsarbeidere ikke kan tvinges til kreativitet. I følge Stig Johannessen (2011) er mennesker kreative, uavhengig av hvilket miljø de befinner seg i, og uavhengig av hvordan deres ledere opererer. Mennesker kan ikke unngå å være kreative – det vil alltid oppstå nye ideer. Dette skyldes at nye ideer er knyttet til impulser, en egenskap ved menneskers gjenkjennende og selvorganiserende strukturering av

hjernens meninger og kroppen ellers. Ideene som oppstår er gratis. Det trengs verken tiltak, idé brainstorming eller tilrettelegging for å skape nye ideer (ibid.). Kreativitet handler, i følge Johannessen og Olsen (2008) nettopp om dette, å utvikle spontane nye ideer. Ordet kreativitet betyr evnen til å skape. De fleste mennesker forbinder kreativitet med nyhet. Men at noe er nytt er ikke nok til å gjøre det til noe kreativt. Det må også ha en verdi utover det å være nytt. Det forutsetter en viss kreativitet for å utføre de forandringene som må til for å nå mål og drømmer. Kreativitet må derfor både tilpasses og representere noe nytt.

### 2.3.1 En oversiktsforståelse av kreativitet

Kreativitet skapes i møte mellom forskjellige typer kunnskap, og oppstår ikke ofte isolert. Mulighetsrommet for kreativitet ligger i å ikke gjøre som andre. Herunder å følge egen fremgangsmåte, innta egne perspektiver samt tenke i egne baner. Denne måten å utvikle nye ideer på, har i mange tilfeller vist seg å være suksessfull. Kreativitet er i stor grad en ferdighet, som på linje med andre ferdigheter kan læres. Det er en ferdighet vi kan blir mer eller mindre god i (ibid.). Amabile har forsket mye på sammenhengen mellom ledelse, kreativitet og indre motivasjon. Inspirasjon til kreativitet er derfor hentet fra Amabile's organisasjonsforskning på kreativitet. I *Assessing the Work Environment for Creativity* (Amabile et. al, 1999) kom hun frem til at kreativitet kunne påvirkes positivt gjennom oppmuntring fra leder, støtte fra arbeidsgruppen, autonomi (selvstyre) og frihet, ressurser og arbeidspress. Organisatoriske hindringer for kreativitet kunne være ressursmangel, for stort arbeidspress og tidspress, indre stridigheter, konserverende holdninger, rigide, formelle ledelsesstrukturer og bruk av ytre motivasjon i stedet for indre motivasjon. Gjennom et systemperspektiv (et sosialpsykologisk perspektiv) hevder hun følgende (Amabile, 1983 referert i Johannessen og Olsen, 2008, s. 273): "Kreativitet i virksomheter er et resultat av koplingen mellom indre motivasjon, domenerrelevante kunnskaper og evner, og kreativitetsrelevante ferdigheter". I modellen "Three Components of Creativity" fremstiller Amabile sitt systemperspektiv og organisasjonsforskning på kreativitet visuelt (Amabile, 1998, s. 77-78 referert i [www.techwell.com](http://www.techwell.com)):



Amabile antyder også i "Creativity and Innovation in Organizations" at arbeidstakerens kreativitet er en funksjon av de tre hovedkomponentene av kreativitet, som hver og en er nødvendig for kreativitet i et gitt domene (Amabile, 1996, s. 4-8):

1. Kompetanse (individuelle kunnskaper og ferdigheter):

Kompetanse er grunnlaget for all skapende arbeid. Denne komponenten omfatter minne for faktakunnskap, tekniske ferdigheter, og spesielle talenter i området arbeidsdomene. Denne komponenten kan sees på som et sett av kognitive mekanismer som kan følges for å løse et gitt problem eller utføre en bestemt oppgave.

2. Kreative ferdigheter i tenkning (engasjement i kognitive aktiviteter)

Denne komponenten gir "noe ekstra" i kreative ytelse, og kreative ferdigheter i tenkning kan brukes i alle domener. Forutsatt at et individ har noe insentiv for å utføre en aktivitet, vil ytelsen være "teknisk god", "tilstrekkelig" eller "akseptabel" hvis den nødvendige kompetansen er på plass. Men selv med disse ferdighetene på et usedvanlig høyt nivå, vil en person ikke produsere skapende arbeid hvis ferdigheter i kreative tenkning mangler. Disse ferdighetene omfatter en kognitiv stil der det vil være gunstig å se på nye perspektiver på problemer, en anvendelse av teknikker (eller "heuristikk") for utforskning av nye kognitive veier, og en arbeids stil som bidrar til vedvarende energisk jakt på ens arbeid (ibid.). Kreative ferdigheter i tenkning avhenger til en viss grad av personlighetstrekk knyttet til uavhengighet, selvdisciplin, orientering mot risikotaking, toleranse for tvetydighet, utholdenhet i møte med frustrasjon, og en relativ ubekymring

for sosial godkjenning (Barron, 1995, Feldman, 1980, Golaan, 1963, Hogarth, 1980, MacKinnon 1962, og Stein, 1974, referert i Amabile, 1996, s. 4-8).

### 3. Motivasjon (motivert av oppgavenes egenverdi)

Selv om de to ferdighetskomponentene bestemmer hva en person er i stand til å gjøre i et gitt domene, er det motivasjon for oppgaven som avgjør hva personen faktisk vil gjøre. Motivasjon kan ta to former. Indre motivasjon er drevet av dyp interesse og engasjement i arbeidet, av nysgjerrighet, glede, eller en personlig følelse av utfordring. Ytre motivasjon er drevet av et ønske om å oppnå mål som er fraværende fra selve arbeidet - som for eksempel å oppnå en lovet belønning, møte en tidsfrist, eller vinne en konkurranse. En person kan ha motivasjon for å utføre en oppgave, primært indre motivasjon, eller primært ytre motivasjon. Indre og ytre motivasjon for samme oppgave kan sameksistere. Det er imidlertid sannsynlig at en av disse er primær. En rekke studier har vist at indre motivasjon først og fremst vil være mer korrekt for kreativitet enn ytre motivasjon (Amabile, 1996, s. 4-8).

For praktiske formål i organisasjoner handler det om å finne ut hvilken type motivasjon som bør betraktes som den viktigste av de tre kreativitetskomponentene. Det er to måter å gjøre dette på. For det første kan det gjøres ved å drive påvirkning på en enkel måte. Dette fordi egenverdi / ytre motivasjon er sterkt utsatt for selv små sosiale påvirkninger (Lepper & Greene, 1978, Deci & Ryan, 1985, referert i Amabile 1996, s. 4-8). For det andre er det ingen ferdigheter i domenet eller i metoder for kreativ tenkning som kan kompensere for mangel på indre motivasjon for å utføre en aktivitet. Uten indre motivasjon vil en person enten ikke utføre aktiviteten i det hele tatt, eller vil gjøre det på en måte som bare tilfredsstiller de ytre målene. Men til en viss grad, kan høy grad av indre motivasjon gjøre opp for mangel på domene - relevant kompetanse eller kreativitets - relevant kompetanse (ibid.). En sterkt egenmotivert person trekker sannsynligvis kompetanse fra andre domener, eller bruker stor innsats for å anskaffe nødvendige ferdigheter i det som er formål med domenet (Harter, 1978, Dweck, 1986, referert i Amabile 1996, s. 4-8).

Motivasjon for oppgaven utgjør forskjellen mellom hva enkeltpersoner kan gjøre, og hva de vil gjøre. Førstnevnte avhenger av den enkeltes nivå av domene - relevant kompetanse og kreativitets - relevant kompetanse. Men det er enkeltpersoners motivasjon for selve

oppgaven som avgjør i hvilken grad han vil fullt engasjere sin domene - relevante kompetanse og kreativitets - relevante kompetanse i tjenesten av kreative ytelse. Innenfor tre komponent modellen vil motivasjon for oppgaven omfatte to elementer; For det første personens grunnleggende holdning til oppgaven. For det andre personens oppfatninger av hans og hennes grunner for å gjennomføre oppgaven i et gitt tilfelle. For en gitt forskningsoppgave vil enkeltpersoners interesse variere fra grunnlinjen som en funksjon av påført ytre tvang og hans egne strategier for å håndtere disse begrensningene. Våre forskere kan være svært egenmotivert til å gjennomføre et nytt prosjekt av egen design, men kan være særdeles uinteressert i prosjekter som er levert ham av regissørens laboratorium (Amabile, 1996, s. 4-8).

Ifølge denne modellen kan arbeidsmiljøet ha en sterk innvirkning på kreativitet gjennom å påvirke motivasjonen. Dersom personer jobber i en organisasjon som gir gode treningsmuligheter, kan komponenten kompetanse påvirkes i betydelig grad. Og dersom personer jobber i et miljø der ledere gjør hyppig og eksplisitt bruk av kreative teknikker i tenkning, kan også denne komponenten påvirkes. Men motivasjon for oppgaven kan være sterkt influert av en øyeblikk - til - øyeblikks mote av begrensningene og hjelpemidlene i arbeidsmiljøet. Som sådan er denne retningen for å oppnå virkning sannsynligvis hyppigere og viktigere i det lange løp. Tre komponents teorien tilsier at kreativitet mest sannsynlig skjer når folks ferdigheter er knyttet til deres sterkeste iboende interesser - deres dypeste lidenskaper - og at kreativitet blir høyere, jo høyere nivå hver av de tre komponentene har (ibid.).

I følge Johannessen og Olsen (2008) dreier kreativitetsrelevante ferdigheter seg her om ulike evner. Blant annet evner til å holde et høyt energinivå, konsentrasjonsevne, evne til å takle heuristiske oppgaver (mål og/eller fremgangsmåte i oppgaveløsning som ikke er definert), evne til å omgå hindringer, samt evne til å takle vanskeligheter under problemløsning. Med domene mener man i dette tilfellet områder som er begrenset av spesifikke lover og regler. Indre motivasjon er billedlig vår indre fjelltopp. Det er denne vi skal bestige for å nå opp til våre beste prestasjoner i det ytre liv (ibid.).

En kreativ person har noen kjennetegn (Simonton, 1999, referert i Johannessen og Olsen, 2008, s. 56): "Uavhengig, ikke- konform, ukonvensjonell, mange interesser, åpen for nye erfaringer, fleksibel og dristig". Der er også mange andre kjennetegn hos kreative

personer som ikke er nevnt her (Johannessen og Olsen, 2008). Spesielt trekkes det frem at man bør ha et gjennomsnittlig godt intelligensnivå, og at et uvanlig høyt intelligensnivå ikke ser ut til å fremme kreativitet. Ved å endre holdningen til kreativitet kan man utvikle kreativiteten. Kreative elementer kan skapes gjennom å tenke, handle og snakke som om man er kreativ. Våre vaner og holdninger opprettholder, reduserer og utvikler kreativitet. Dette gjøres gjennom ulike utløsningsmekanismer og forsterkninger. Vi må finne ut nøyaktig hva det er som utløser våre kreative atferd. For å gjøre dette må vi fokusere på konsekvenser som oppstår når man forsøker å fremme og hemme utløsningsmekanismer. Det er når vårt fokus er rettet mot konsekvensene at det kreative mønsteret avdekkes.

Hindringer som hemmer kreativitet utløser ofte atferd som konkurrerer med kreativiteten. Motstand mot endring kan være en slik hindring fordi man rører ved eksisterende orden til allerede fornøyde mennesker. For å minke de kreative hindringene kan man rette fokus mot opplevde fordeler ved den konkurrerende atferden. Inngrepspunktet for disse hindringene er at måten vi tenker på må endres. Det samme må gjøres med vår måte å snakke og handle på i de ulike situasjonene. Det er ikke om vi sees på som kreative eller ikke som betyr noe, men hvilken vei vi går mot – det kreative eller konkurrerende? Ulike hendelser vil utløse enten atferd som konkurrerer med den kreative atferden eller kreativ atferd i seg selv. Dersom man ser fordeler med ikke å være kreativ, vil konkurrerende atferd forsterkes. Ønsker man derimot å arbeide mer aktivt med å få frem kreativ atferd, bør man heller vektlegge fordelene som kan oppleves med en slik atferd. Gjennom å forandre måten man tenker, handler og snakker på i bane for kreativ atferd, kan dette bidra til å skape kreativitet (ibid.) For å få til dette må vi ta grep rundt rutinene – dette fordi en stor del av vår hjerne vil at verden vi ser med våre øyne skal styres av rutiner, og ikke endringer (Cooper, 2001, referert i Johannessen og Olsen, 2008).

Kreativitet er fremtidsrettet tenkning – et håp som baner vei for konkrete mål. Det innebærer forventninger, følelser og visualisering av de tankene som for oss til å føle oss vel (Johannessen og Olsen, 2008). En stor del av vår frykt er godt forankret i våre rutiner – noe som gjøre oss defensiv og beskyttende. For å endre på disse rutinene – og bane vei for kreative tankemønstre – vil en balansegang mellom det intuitive, rasjonelle og emosjonelle være mest effektivt (Klein, 2003, referert i Johannessen og Olsen, 2008). For å utvikle sin kreativitet bør man se på nye måter å løse utfordringer og problemer på samt bevisst skifte perspektiv. Man bør være oppmerksom på hva som betyr noe for andre.

Fleksibilitet er også knyttet til vår evne til forandring og kreativitet. Man må ha tilstrekkelig variasjon tilgjengelig for hendelser som kan oppstå for å være fleksibel. Man må kunne tilpasse seg nye situasjoner, eller utløse reaksjoner hos andre ved å vise ulik variasjon i egen atferd. Slik bidrar fleksibilitet til både tilpasning og respons på forandringer – på en måte som gir kontroll over situasjonen (Johannessen og Olsen, 2008).

### 2.3.2 Hvorfor er kreativitet i organisasjoner viktig?

Kreativitet og innovasjoner er tett sammenkoblede og beslektede begreper. Kreativitet er ikke bare forløperen til innovasjoner, men er også en viktig del av innovasjonsutviklingen og implementeringen av innovasjoner (Johannessen og Olsen, 2008). Sammenhengen mellom innovasjon og kreativitet defineres av Amabile et al. på følgende måte (Amabile et al., 1996, referert i Johannessen og Olsen, 2008, s. 269): ”Innovasjon er en vellykket implementering av kreative ideer i en organisasjon”.

Kreativitet i organisasjoner har blitt svært viktig i jakten på stadige konkurransefordeler (Johannessen og Olsen, 2008). En organisasjons mulighet til å opprettholde sin konkurransemessige fordel avhenger av konkurrenters og potensielle nyetablertes evne til imitasjon, samt organisasjonens evne til stadig utvikling av sine konkurransefordeler gjennom å være innovative. Dette skaper en dynamisk konkurranseposisjon og endringsprosess hvor innovativ og imiterende atferd stadig både skaper og vinner nye forretningsområder. Men konkurransefordeler kan kun vedvare hvis ressursene som har skapt de ulike fordelene er vanskelige for konkurrentene å imitere. Større markedsliberalisering, nyere og bedre informasjons – og kommunikasjonsteknologi samt høyere kunnskapsnivå, bidrar til økt uro og kompleksitet. Et annet ord for dette er hyperkonkurranse. Bedriftene bør bygge sine konkurransefordeler på ressurser som konkurrentene vil ha problemer med å imitere. For at endringer raskt skal forstås, må de sikre sine nødvendige relasjoner til omgivelsene. Den interne kommunikasjonen må ha en hensikt. På denne måten vil organisasjonene ha større mulighet for å lykkes under slik hyperkonkurranse. Økt turbulens og kompleksitet medfører at kunnskapsnivået også må endres raskt – for ikke å foreldes. I hyperkonkurranse vil kunnskap, og da spesielt taust kunnskap, koples opp mot organisasjonenes evne til innovasjon.



Kunnskapsutvikling, kunnskapsoverføring, kunnskapsintegrering samt praktisk anvendelse av kunnskap er viktige elementer i ny innovasjonsteori. Kreativitet har vanligvis blitt sett på som individbasert, men de siste årene har fokus i stor grad vært på sammenhengen mellom ulike perspektiver (ibid.). Amabile retter oppmerksomheten mot sammenhengen mellom den sosiale konteksten, den kreative prosessen, den kreative personen og det kreative produktet (Amabile, 1996, referert i Johannessen og Olsen, 2008). Johannessen og Olsen (2008) har sitt ståsted i det interaktive perspektivet samt at de har hentet inspirasjon fra Amabile. Sentral innen kreativitetsforskningen står de fire P – er;

- ❖ *Person* – koplet til forskjellige trekk ved personligheten som kjennetegner kreative personer. Kreative mennesker er hardt arbeidende og er sterkt motivert av indre motivasjon.
- ❖ *Prosess* – handler om prosessen som viser veien frem til kreativitet. Denne har sitt grunnlag i fantasifull, oppfinnsom og kreativ tenkning (Amabile et al., 1996). Her står kreativ problemløsning sentralt.
- ❖ *Produkt* – Denne delen er koplet opp mot output fra det kreative. Måten man tolker kreativitet på, er i stor grad avhengig av kulturelle elementer. Felles for alle kulturer er synet på at et kreativt produkt må sees på som noe nytt og nyttig.
- ❖ *Plass* – Handler om organisasjonens betydning av organisasjonskultur, organisasjonsstruktur og organisasjonsklima.

Johannessen og Olsen konkluderer med at kreativitet i organisasjoner er viktig fordi det gir grunnlag for nye og mer effektive løsninger, fordi det bidrar til bedre læringsmiljø og arbeidsprestasjoner, samt at det gir mulighet for å skape stadige konkurransefordeler. Lederen har derfor en sentral oppgave i å få frem både egen og ansattes kreativitet. En del av måten en leder organiserer arbeidet på, bør derfor omhandle kreativitet.

## 2.4 Positivt lederskap

Positivt lederskap er bygd på og representerer en syntese av positiv tenkning, positiv psykologi og systemtenkning, samt inspirasjon hentet fra tenkningen rundt transformasjonsledelse. I tillegg til elementene innenfor transformasjonsledelse, må man også ha en sterkere betoning av positivt lederskap.

### 2.4.1 Selvorganisering

I naturen finnes systemer som kontinuerlig utsettes for både sterk turbulens og høy kompleksitet. Ser man på en fugleflokk som beveger seg over et landskap, ser man at flokken opererer som et helhetlig system. Den svinger, endrer retning, og oppfører seg som en enhet. Det er ingen synlig leder i en slik flokk som styrer utviklingen av formasjonen som flokken danner. Et vesentlig poeng med ledelse i kunnskapssamfunnet er å bidra med å utvikle den enheten man leder, billedlig forstått som en fugleflokk. En slik flokk reagerer som en helhetlig organisme, samtidig som de enkelte individene i flokken agerer som selvstendige, kreative og innovative individer. Flokken styres av visse grunnleggende prinsipper der den enkelte fugl hele tiden forholder seg til den fuglen som er nærmest. Vi omtaler dette i det videre som ”flokking”. For ledelse i kunnskapsøkonomien bør de grunnleggende prinsippene som styrer flokking, være *respekt, ansvar og verdighet*. Disse enkle, men meningstunge ordene, er styringsgrunnlaget for flokken. Det som er styrende, er kjerneverdiene. De tre enkle ordene gjør den organiserende enheten til et *selvorganiserende* system. Dette er kaosteori og kompleksitetsteori i praksis, det vil si noen enkle grunnregler som styrer kompleks atferd. Det som får en flokk til å opptre som en helhet, er umiddelbar tilbakemelding på avvik fra grunnverdiene. Tilbakemeldingen kommer fra omverdenen som kan være leder, kollegaer eller kunder. Den enkelte ansatte bør være forpliktet på kjerneverdiene og på å tilpasse seg tilbakemeldingen i relasjon til kjerneverdiene. Kjerneverdiene må være lette å forstå, selv om de har ulik nivå av dybde. Alle levende systemer er avhengige av tilbakemelding. Noen ganger må den være øyeblikkelig, andre ganger skjer tilbakemeldingen med planlagt tidsetterslep. Selvorganisering er basert på selvledelse (ibid.). Selvledelse (Hock, 2003, s. 12, referert i Johannessen og Olsen, 2008, s.20) vil her si å lede seg selv, sine overordnede kollegaer, konkurrenter, kunder og leverandører. Da er det svært liten tid igjen til å lede sine underordnede, nettopp fordi de skal lede seg selv gjennom grunnprinsippene i flokking. I følge Johannessen og Olsen (2008) er også selvledelse direkte koplet til å utvikle kreativiteten eller entreprenørånden hos de ansatte.

For å lykkes med selvorganisering vil det også være avgjørende å bygge opp flokkens samhandlingskompetanse, det vil si hvordan de enkelte medlemmene i flokken forholder seg til hverandre. Dette er knyttet til å utvikle både samhandlingskompetanse og sosial – og emosjonell kompetanse.

#### 2.4.2 Systemtenkning

Positivt lederskap blant annet bygd på og representerer en syntese av systemtenkning. Forklaringen på denne tenkningen ligger i de hurtige omgivelsesendringene, den teknologiske utviklingen, minsket responstid for informasjon og mer kontakt mellom flere systemer. Dette krever mer komplette og inkluderende modeller og nye måter å tenke på. Dette er kjernen i alle endringsprosesser. Systemtenkning betyr at delen og helheten må sees i sammenheng, samt at virksomheter og individer hele tiden må forstås som en del av sine omgivelser. I den systemiske tenkningen er hovedspørsmålet: Hvilket mønster er det som binder sammen et gitt fenomen eller problem? En delvis konsekvens av mer vekt på systemtenkning, er et skifte fra organisering basert på kommando og kontroll til ulike typer relasjonsbasert organisering, der tette kompetansenettverk danner et viktig grunnlag, og der ny teknologi, ny ideologi og globale perspektiver er viktige holdepunkt. Disse nye måtene å organisere på er i stor grad basert på kunnskap, læring og innovasjon. Førstelinjen blir stadig viktigere, og den blir målet for informasjonssystemene, kunnskapsutviklingen, kunnskapsintegreringen, beslutningsprosessene og strategiutviklingen. Dette vil også virke inn på hvordan virksomheter strukturerer forholdet mellom delene og helheten.

#### 2.4.3 Positiv tenkning og positiv psykologi

Positiv psykologi er en ny retning innenfor psykologien. Mens man tidligere innen psykologien var mest opptatt av sykdomsmodell og sykdomsideologi, vektlegger positiv psykologi optimisme (ibid.). ”*The Journal of Positive Psychology* ” (2005) benytter følgende definisjon av positiv psykologi (referert i Johannessen og Olsen, 2008, s. 25): ”Positiv psykologi er vitenskapelig funderte perspektiver knyttet til hva som gjør livet verdt å leve. Det fokuserer på aspekter ved den menneskelige tilstand som fører til lykke, realisering og blomstring”. Maslow (1954) sa følgende (referert i Johannessen og Olsen, 2008):

Psykologivitenskapen har lyktes langt bedre på den negative enn på den positive siden. Den har avdekket mye om menneskets svakheter, sykdommer og synder, men lite om menneskets potensial, fortrinn, oppnåelige aspirasjon eller psykologiske fullkommenhet (s. 354, s. 25).

Det positiv psykologi bidrar med (Johannessen og Olsen, 2008, s. 26): ”er å konsolidere og løfte frem det vi allerede vet om hva som gjør livet verdt å leve”. Forskningen innen positiv psykologi har sitt grunnlag i tre overordnede temaer (Johannessen og Olsen, 2008): positiv subjektiv opplevelse (lykke, håp og opplevd mestringsevne), positive intellektuelle karaktertrekk (empati og kreativitet) og positive institusjoner (arbeidsmoral og torelanse). Forskningen vektlegger også at optimisme er noe som kan læres. For å lykkes innenfor den virkeligheten som organisasjoner står overfor, må det i langt sterkere grad fokuseres på en bedre og annerledes utnyttelse av ansattes og lederes ressurser. I følge Johannessen Olsen hevdes det at dette best gjøres gjennom positiv lederskap.

#### 2.4.4 Transformasjonsledelse og Transaksjonsledelse

Fra slutten av 1970 – tallet og begynnelsen av 1980 – tallet ble det innenfor ledelsesforskningen lagt mer vekt på karismatiske ledere, og man fikk etter hvert begrepet transformasjonsledelse. Transformasjonsledelse har sitt utgangspunkt i Bernhard M. Bass som presiserte at ledere som leder etter prinsippene i transformasjonsledelse, har større sjanse for å bli oppfattet som dyktige og effektive enn de som baserer seg på transaksjonsledelse (ibid.). Bass hevder at transformasjonsledelse og transaksjonsledelse ikke utelukker hverandre. Lederen benytter begge typer av ledelserstil, men en av lederstilene er den dominerende. Transformasjonsledelse fungerer bedre ved store indre og ytre endringer, problemløsning og usikkerhet (referert i Martinsen, 2004).

Transformativ ledelse består av fire elementer (Klemsdal, 2008):

- ❖ Å utvikle en visjon som innbefatter videre verdier enn rene organisatoriske mål som inntjening, vekst og orden. Må gi en større mening til virksomheten.
- ❖ Å inspirere ansatte til å yte ekstra, gjerne i form av å være en svært synlig lederfigur, og ved å bruke symboler aktivt.

- ❖ Å vise hensyn til den enkelte på en direkte og personifisert måte, og slik skape en følelse av anerkjennelse.
- ❖ Intellektuell stimulering ved at lederen stadig gir de ansatte nye utfordringer som setter deres evner på prøve.

Martinsen (2008) bruker også et annet ord for transformasjonsledelse – fremragende ledereffektivitet. Han mener at transformasjonsledelse blant annet skjer som følge av at ledere stimulerer og utvikler medarbeidernes interesser, når det skapes bevissthet rundt og aksept for teamets nøyaktige og overordnede mål, samt når ledelsen får sine medarbeidere til å se ut over interesser som har egenverdi til felles beste for teamet.

Transformasjonsledere kan oppnå dette blant annet ved å være karismatiske og inspirerende, og ved å ivareta hensynet til den enkelte medarbeiders følelsesmessige behov, samt stimulere medarbeidernes intellekt. Å bli sett på som karismatisk av sine medarbeidere er svært relevant for å kunne lykkes med transformasjonsledelse.

Karismatiske ledere besitter i følge Martinsen både stor makt og innflytelse.

Medarbeiderne kunne tenke seg å identifisere seg med dem, og utviser stor grad av tillit til lederne. Mens karismatiske ledere får ansatte til å ha tro på seg selv (at de kan utrette store ting) gjennom økt ytelse og innsats, vil transformasjonsorienterte ledere rette sin oppmerksomhet rundt forskjeller mellom medarbeiderne og deres individualitet.

Transformasjonsledere opptrer som mentorer for de som har behov for hjelp til å vokse og utvikle seg. Intellektuell stimulering er også en faktor som kjennetegner transformasjonsledere. Ledere som fokuserer på intellektuell stimulering er både villig og i stand til å vise sine medarbeidere andre måter å møte gamle problemer på, å lære dem at utfordringer er problemer som kan løses, samt å vektlegge fornuftige løsninger.

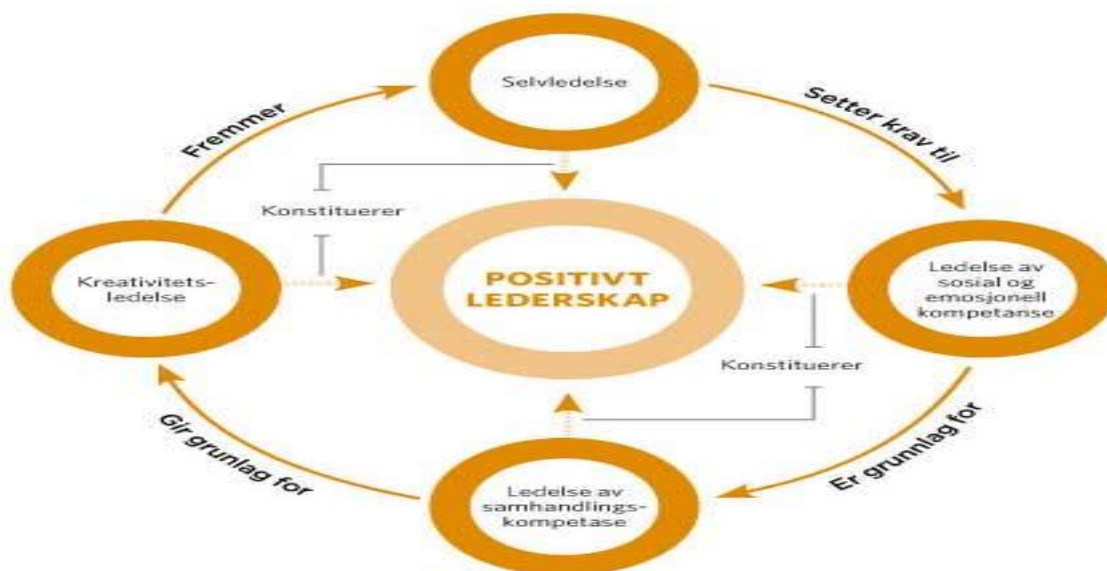
Northouse (2001) understreker at karismatisk ledelse, så vel som transformasjonsledelse, har lidd under en forvrengt oppfatning av at slike ledere er ”helte”, og begrepet har derfor virket fjernt fra den daglige virkeligheten i organisasjoner. Jacobsen og Thorsvik (2008) sier at en sentral kritikk mot transformasjonsledelse gjelder faren for svekket myndiggjøring av de ansatte, det vil si mindre autonomi, der gevinsten av visjoner og handlingskraft kan svekkes som følge av mindre selvledelse. Men samtidig viser flere studier at de mest sentrale egenskapene ledere har for å skape en effektiv virksomhet, er koplet til transformasjonsledelse. Da spesielt evnen til å inspirere, samt utvikle en visjon.

Transaksjonsledelse anser forholdet mellom ansatte og ledere som en sosial transaksjon, der de ansatte yter arbeidskraft i bytte mot belønning. Det vil som regel være allmenngyldige spilleregler som setter grenser for hvordan disse sosiale transaksjonene skal forekomme. For lederen blir det en utfordring å skape felles gehør for organisasjonens mål gjennom bruk av belønninger. Transaksjonsledelse appellerer til de ansattes fornuft og materielle interesser. Ansatte får belønning mot å gi i form av arbeidskraft til organisasjonen. Forholdet mellom ansatte og ledere er gjerne instrumentell, der forholdet vedlikeholdes såfremt begge parter oppnår gevinst. Dersom interesser forandres, eller en av partene i forholdet mottar tilbudet fra annet hold, vil forholdet kunne bli rimelig ”skjørt” og brytes lett. Transaksjonsledelse har to hovedelementer: For det første gjennom å bruke belønninger aktivt for å oppnå målrettet atferd. For det andre gjennom ledelse av avvik, der lederen griper aktivt inn i den operative aktiviteten bare dersom ting ikke går som man hadde planlagt (ibid.).

Johannessen og Olsen (2008) sier at transaksjonsledelse finnes i tre utgaver. Den første er betinget belønning. Prinsipper her er forbundet med en positiv forsterkning av atferd ved forskjellige former for belønning. Med andre ord forekommer det en bytteprosess mellom ledere og medarbeidere hvor man er enige om hvilken innsats og belønning som skal gis. Den andre er ledelse ved unntak, og er knyttet til negativ forsterkning og straff. Ulike former for korreksjon vil tas i bruk dersom medarbeidere ikke innfrir arbeidskrav. Denne formen for transaksjonsledelse finner man i både aktiv og passiv form. Aktiv gjennom nøye overvåking av arbeidet som skal foretas, og passiv ved at ledere ikke overvåker medarbeideres arbeid. Det er bare dersom noe går galt at ledere velger å intervensere (ibid.). Den siste formen for transaksjonsledelse omtales som la det skure – ledelse. Dette er en type ledelse hvor lederen i minst mulig grad griper inn i arbeidet. Hensikten er å opptre passivt eller å få medarbeidere til å klare seg på egen hånd. Det antas at transaksjonsledelse er nyttig opp til et visst punkt, og at virkningen av transformasjonsledelse kommer i tillegg (Grønhaug, Hellesøy og Kaufmann, 2006, referert i Johannessen og Olsen, 2008). Johannessen og Olsen sier følgende i boka *Positivt lederskap* (2008, s. 23): ”Det er den riktige doseringen av transformasjonsledelse, transaksjonsledelse og positivt lederskap som vil kunne føre til godt lederskap”.

### 2.4.5 Hovedelementene innen positivt lederskap

Positivt lederskap er ledelse i kunnskapsøkonomien. Kunnskapssamfunnet med dets turbulens, kompleksitet, usikkerhet og tvetydighet krever en ny form for ledelse. Innenfor ledelsesfaget finnes det ingen helhetlig teori. Det vi har, er en samling begreper, modeller og forklaringer (Grønhaug et. al., 2006, referert i Johannessen og Olsen, 2008). Hensikten med positivt lederskap er å mobilisere den kompetansen, kreativiteten og energien de ansatte besitter, for på den måten å bidra til å skape en kontinuerlig rekke av konkurransemessige fordeler for virksomheten. Det er den riktige doseringen av transformasjonsledelse, transaksjonsledelse og positivt lederskap, samt bruk av coachingteknikker som vil føre til godt lederskap. Lederens rolle innenfor positivt lederskap vil blant annet være å styrke de ansattes opplevelse av mestring og kontroll over egne liv, gi rom for kreativitet og empati, og skape en arbeidsplass preget av toleranse og god arbeidsmoral. For å lykkes med dette må ledere legge forholdene til rette for sterkere selvledelse, og de må fokusere på ledelse av samhandlingskompetanse, ledelse av sosial – og emosjonell kompetanse og ledelse av kreativitet. Det må skje innenfor en systemisk forståelse av hvert enkelt element, der del og helhet i sammenheng blir viktig. Sammenhengen mellom de fire sees i denne figuren ([www.magma.no](http://www.magma.no)):



I refleksjonsrommet står det personlige sentralt. Selvsagt er det å fungere i team også viktig, men konsentrasjonen på den enkelte er begrunnet i at den enkleste måten å endre andres atferd på, er å endre egen reaksjon på andres atferd (Johannessen og Olsen, 2008). Det er her selvledelse kommer inn.

### 2.4.5.1 Selvledelse

Med selvledelse mener vi her metoder, ferdigheter og strategier som mennesker kan ta i bruk for å styre egne aktiviteter i retning av egne mål. Det dreier seg om å sette personlige mål og motivere seg selv ved å lede tankene, handlingene og troen på egen mestring, i motsetning til å la seg lede av andre. Den energien, kunnskapen og kreativiteten som organisasjoner i dag ikke utnytter godt nok må frigjøres, for på den måten å skape større verdi for kundene, medarbeiderne og eierne. Man skal ikke gå etter andres mål for å oppnå straff eller belønning. Egne tanker skal ledes mot det positive, der nye stier baner vei for ens liv. Det vil derfor kreves sterk bevissthet for å forandre etablerte handlings – og tankemønstre. Våre vanefestede rutiner som ofte benyttes ubevisst og intuitivt kan bare forandres gjennom å endre tillærte handlings – og tankemønstre (Johannessen og Olsen, 2008).

#### Grunnleggende perspektiver

Bandura (1997) forutsetter at det er et skille mellom self – leadership og self – management (referert i Johannessen og Olsen, 2008). Et slikt skille kan vi også se mellom administrasjon og ledelse. Men der vil self – leadership bety selvledelse, og ikke selvadministrasjon. Dette betyr at i tillegg til selvledelse, vil også spørsmålet om hva som skal gjøres, hvordan og hvorfor arbeidsoppgaver skal utføres, være sentral her. Større grad av uro og kompleksitet, ofte i grenseland til kaos, gjør det viktigere med effektive og fleksible beslutninger. Mange organisasjoner blir stadig ført i retning av en sterkere selvorganisering, noe som medfører at medarbeiderne i større grad må lede seg selv. Innenfor positivt lederskap vil en sentral del i lederskap blant annet være å legge forholdene til rette for mer selvledelse. Dette kan gjøres gjennom å lede ansatte i retning av å lede seg selv, og gjennom å være positive rollemodeller. Ved å fokusere på selvledelse vil organisasjoner oppleve større grad av jobbtilfredsstillelse og sterkere engasjement (Johannessen og Olsen, 2008). I følge Martinsen (2008) forutsetter selvledelse høy grad av evnen til å:

- ❖ Ta egne beslutninger
- ❖ Foreta egen administrasjon
- ❖ Foreta egen oppfølging
- ❖ Ta eget ansvar



I positivt lederskap vektlegger Johannessen og Olsen (2008) de fire hovedelementene *mestring, positiv forestillingsevne, optimisme og positiv intuisjon* innen selvledelse. Mestring her forutsetter en positiv evne til å forstille seg noe, noe som igjen fremmer optimisme – ikke pessimisme. Optimismen fremmer vår positive intuisjon, og forsterker sådan mestringen.

*Mestring* er knyttet til troen på at man kan oppnå noe. Dette synes å ha en positiv effekt på måloppnåelsen. Bandura (1982, 1997) omtaler mestring som opplevd mestringsevne - et individs vurdering av egen evne til å oppnå et spesifikt ytelsesnivå innenfor en viss situasjon (referert i Johannessen og Olsen, 2008). Opplevd mestringsevne (self – efficiency) blir i denne teorien sett på som en funksjon bestående av fem elementer (Johannessen og Olsen, 2008): ytelseserfaring, andres suksess, forestilt mestring, positiv tilbakemelding samt en fysiologisk og mental tilstand. Her finner vi også begrepet kollektiv opplevd mestringsevne, som sier noe om i hvor stor grad vi tror vi kan arbeide effektivt sammen om å oppnå felles mål (Maddux, 2005, referert i Johannessen og Olsen, 2008). Selvoppfyllende profeti søker etter bekreftelse av egne slutninger, både positive og negative, og er nært knyttet til personlig mestring (Johannessen og Olsen, 2008). Både personlig mestring, selvoppfyllende profeti samt opplevd personlig kontroll kan sammenfattes i begrepet opplevd kompetanse. Bestemmende for en persons mestring er i høy grad også det enkelte individs opplevelse av egen kompetanse. Personlig mestring er en byggestein for opplevd kompetanse, og er relevant fordi det kan gi oss innblikk i hvordan vi skal utvikle mål, fremme mestring og justere atferd (ibid.). ”Personlig mestring er også en *lært ressursstyrke* (Rosenbaum, 1990), og er dermed ikke medfødt” (referert i Johannessen og Olsen, 2008, s. 47). Mestring handler om å ta personlig kontroll over situasjoner fordi vi føler at vi mestrer disse, og innebærer å skape *mening, personlig kontroll, kreativ atferd og fleksibilitet* (Johannessen og Olsen, 2008):

- ❖ Det er viktig å utvikle en forståelse av *mening* slik at vi da kan utvikle vårt selvbilde og derigjennom vår mestringsfølelse. Sentralt står spørsmålet om hva som er et meningsfullt liv? For uten svar på dette vil mestring være bortimot umulig. For å kunne skape mening er det viktig at man metaforisk utvikler et helikoptersyn for ens egen situasjon. Man må utvikle en forståelse av hvordan ting henger sammen (ibid.). Baumeister (1991) kom til den konklusjon at det å lete etter et meningsfullt liv kan forstås ut fra fire forskjellige behov for mening, som

igjen gir forskjellige mønstre for motivasjon som er førende hvor hvordan mennesker skaper mening i livet sitt (referert i Johannessen og Olsen, 2008). De fire ulike behovene er: behovet for en hensikt, behovet for verdier, behovet for følelse av mestring og behovet for å ha en basis for selvverdi (ibid.). Men et meningsfullt liv og et lykkelig liv er ikke det samme. Mening er nødvendig, men ikke nok for lykkes. For å skape mening må fokus rettes mot forståelse av sammenhenger (Baumeister og Vohs, referert i Johannessen og Olsen, 2008). De viktigste tingene, i et større perspektiv, vil være å bygge inn humor, håp, glede og optimisme i hverdagens trivialiteter – fordi det gir mening med livet (Johannessen og Olsen, 2008).

- ❖ Mestring handler også om å utnytte ens skjulte ressurser for å ta *personlig kontroll* over situasjonen man står overfor. Det vil si at individer må tilpasse seg forandringer i omverden på samme tid som de er med på å skape egen fremtid. Dette er kjerneelementet i personlig kontroll. For å lykkes er det nødvendig med store forventninger til hva man kan få til. Dette gjøres ved å legge fra seg etablerte prosedyrer og regler slik at nye koplinger og unike prestasjoner kan utvikles. Opplevelsen av personlig kontroll blir av flere fortolket som så viktig at det anses som den mest grunnleggende motivasjon (ibid.). Denne styrer igjen vår sosiale atferd, vår tenkemåte, våre følelser og andre motiv (referert i Johannessen og Olsen, 2008). Turner et al. (2005) sier at arbeidsoppgaver med høy grad av autonomi (personlig kontroll), i sammenheng med transformasjonsledelse i en teambasert kontekst, sannsynligvis skaper kraftigere tillit til ledelsen, organisatorisk forpliktelse, oppfattelse av rettferdighet, oppfattet kontroll og tilhørighet. Det medfører også at medarbeidere utvikler en positiv innstilling (referert i Johannessen og Olsen, 2008). Virkningene av disse positive psykologiske prosessene gir helsefremmende resultater som økt jobbtilfredsstillelse, økt mestringsfølelse, økt psykologisk velvære, proaktivitet og andre vekstmuligheter (Johannessen og Olsen, 2008). Autonomi og store psykologiske krav bidrar til aktiv læring. Men liten handlingsfrihet under stort press kan være svært belastende, noe som igjen kan føre til engstelse og hemme læring. Aktiv læring kan derimot hemme dette presset. Manglende personlig kontroll og store psykologiske krav kan føre til jobbstress og økt engstelse uten nok restitusjon. Det kan være en forbindelse mellom personlig kontroll og følt

fremtidig kontroll. Den fremtidige kontrollen vil kunne være av kortsiktig natur fordi vår kontroll oppnås ved at vi selv setter opp egne mål, og den vil kunne være langsiktig og holistisk av natur. Sistnevnte fordi man her tar personlig kontroll over egne visjoner og drømmer. Vår antatte fremtid er forbundet med våre visjoner eller drømmer, vår evne til innovasjon samt vår evne til å forandre oss. Visjonene og drømmene er knyttet til våre kjerneverdier – de våre liv baseres på. Vår evne til innovasjon – det kreativt nye – er knyttet til hvordan det ville vært dersom våre drømmer og visjoner ble virkeliggjort .

- ❖ Det å foreta de endringene som skal til for å nå sine mål og drømmer, forutsetter en viss *kreativitet*. For å fremme mestring, må man gjøre det andre ikke gjør. Man må ta i bruk egne teknikker for å utvikle noe unikt og originalt som skiller seg fra mengden. Gode intensjoner vil ikke være nok.
  
- ❖ Tett forbundet med vår evne til forandring og kreativitet, er vår evne til å være *fleksibel*. For å skape sin egen fremtid samt passe inn i forandringer i omverden, stilles det krav til fleksibilitet. Det handler om evnen til å utvikle nok variasjon i tanke – og handlingsmønstrene i forholdet til oss selv, og til andre. Dette gjør utviklingen av unike relasjoner mulig. Å utvikle unike relasjoner fremmer personlige prestasjoner. Fleksibilitet har en nær sammenheng med våre valg og variasjoner vi kan skape i gitte situasjoner, samt vår evne til forandring og tilpasning til forskjellige potensielle situasjoner som kan oppstå. Fleksibiliteten fremmes best innenfor en positiv ramme. Kan man klare å øke positiviteten, vil også fleksibiliteten økes. Forskning viser at positiv affekt fremmer kognitiv fleksibilitet, innovasjon og kreativitet.

Evnen til mestring er også knyttet til et positivt selvbilde. For å forandre selvbildet, må man forandre måten man tenker om seg selv på. Dette forutsetter en *positiv forestillingsevne* der meningen er å komme seg ut av etablerte tankemønstre ved å etablere positive, automatiske suksessmekanismer. Positiv forestillingsevne retter fokus mot vår forståelse av den helheten vi inngår i (ibid.). Langer (2005) skiller mellom oppmerksomhet og uoppmerksomhet, der oppmerksomhet er knyttet til fleksibel tenkning, åpenhet for noe nytt og prosesser der det foretas nye distinksjoner (referert i Johannessen og Olsen, 2008). Ved å være uoppmerksomme, fanges vi i rigide

tankemønstre, og vår tenkemåte styres av rutiner. En positiv forestillingsevne muliggjør at man kan finne og ta i bruk nye mønstre samtidig som man opprettholder en allerede etablert norm (Johannessen og Olsen, 2008). Vårt fokus på mestring forholder seg i større grad til det Csikszentmihalyi (2002) omtaler som ”flytsonen”, samt evnen til å forestille seg det positive. Mestring handler om å bevege seg inn i den positive mestringssonen, der balansen mellom opplevd kompetanse og utfordring skaper en flyt der vi opplever å være hele mennesker. Denne positive forestillingsevnen påvirker også vår mestringsevne (referert i Johannessen og Olsen, 2008). Vi handler i stor grad på vår kreative fantasi (våre kreative forestillingsevne), og ikke bare på vår vilje. Vår kreative forestillingsevne og et positivt selvbilde resulterer i en kreativ automatisk suksessmekanisme. Denne vil igjen påvirke vår optimisme, humor og å opplevelse av mestring i arbeidssituasjonen. Disse er viktige mekanismer for vårt selvbilde. Egne reaksjoner på andres atferd er det som gjør at ulike situasjoner utvikles til en selvoppfyllende profeti. Man kan løse dette ved å ikke reagere i forhold til egne forventninger. For å oppleve mestring, må noe ofres. Det kan være ens kynisme, skeptisisme, trygge vaner eller å ikke ville forandre på etablerte holdninger. Vår motstand mot forandring fanger oss i selvbilder som ikke akkurat er heldige for oss. Selvbilde og vaner har en nær sammenheng. Du vil bortimot nesten automatisk forandre det ene dersom det andre forandres. Tankene, responsen, følelsene og atferden vår er våre vaner. Likeledes er våre oppfatninger, holdninger og følelser et produkt av våre vaner. Fordi vaner kan bidra til å forsterke vårt selvbilde på en negativ eller positive måte, vil det være relevant å arbeide med å forandre våre vaner positivt. Da vil vi utvikle vårt selvbildet i positiv retning (Johannessen og Olsen, 2008).

Aktiviteter som fremmer flyt og mestring vil føre oss inn i en tilstand hvor vi møter noe nytt, samt opplever mestring i forhold til dette nye. Å hente inne noe nytt er en teknikk som kan holde oss i soner hvor vi hele tiden vil møte på nye muligheter eller noe nytt. I denne mestringssonen er det likevekt mellom kompetansen og utfordringene man har innen ett felt, og utfordringene man står overfor. Her vil erfaringer utvikle seg fra et øyeblikk til et annet. Hvordan man opplever det å være i den positive mestringssonen i arbeidssammenheng er knyttet til mestring av mer kompleksitet – uavhengig av andres meninger om hvilket nivå man er på. Våre erfaringer vil utvikles til det bedre når vi makter å trene opp vår evne til å rette oppmerksomheten utenfor oss selv. Vår evne til å styrke vår positive mestringssone bidrar til å øke vår mestringsevne. Vi handler i stor grad på grunnlag av vår kreative fantasi, ikke vår vilje. Vår vurdering av andre er et speilbilde

av hvordan vi ser på oss selv. Ved å se på andre på en mer positiv måte, vil man dermed se på seg selv mer positivt. Hensikten med å utvikle ens selvbylde er å fullt ut utnytte og fremme det potensialet en har. Forskjellige former for stress er utfordringer i vårt livsløp. Det er som er av betydning for om vi skaper frustrasjon eller stress, er hvordan vi forholder oss nettopp til dette stresset. For å sikre vår posisjon og holde oss på rett vei, kan målorientering være relevant. Når man når målene, og gjerne rett før målene nås, må blikket rettes mot nye mål. Dette bidrar til å gi en følelse av mening. Målorientering er dermed svært relevant, og noe man bør ha fokus på hele tiden. Man må ta ansvar for egen mestring, og ikke gi andre ansvar for å forme ens mål. Å vise empati i situasjoner hvor man kjenner at selvrespekten trues, forutsetter at man er klar over egne mål. Det vil i slike situasjoner være formålstjenlig å gi slipp på egne standpunkter og vise forståelse for den andre. Selvrespekt kommer ofte som er resultat av at man mestrer noe. Man føler seg tilfreds med seg selv.

Tillit er også viktig ved mestring. Et tillitskapende individ har selvtillit og relasjonskompetanse. Selvrespekten og selvbylde er derfor direkte knyttet til det å etablere tillit til andre. Imøtekommenhet har store positive sosiale konsekvenser. Det å være imøtekommende er av stor betydning for å kunne etablere de forestillingene man vil skal feste seg hos den andre. Å være imøtekommende forutsetter stor grad av selvforståelse, fordi vi først da kan gi rom til hverandre. Klarer man kunststykket å være imøtekommende, vil vår automatiske suksessmekanisme mates med positive signaler. For å føle nærhet til egen mestring bør man akseptere eget selvbylde, tydeliggjøre for seg selv hvordan man ønsker å bli oppfattet, og handle ut i fra hvordan du ønsker andre skal oppfatte deg. Ved å forandre på seg selv, vil også selvbylde forandres. Dette fører igjen til positive signaler. Klare mål og forståelse for situasjonen er forutsetninger som må være på plass for å oppleve mestring. Men det er ikke nok. Mot til handling og gjennomføringsevne må også være til stede. Gjennom systematisk styrking av eget selvbylde, utvikles vårt handlingsmot. Å satse på egne ideer samt ta risiko (kalkulert), kan være det som utgjør hvorvidt man oppnår suksess eller mislykkes (ibid.).

Vi skal vise at *optimister* er folk som forventer at gode ting vil skje dem, mens *pessimister* forventer det motsatte (Carver og Scheier, 2005, referert i Johannessen og Olsen, 2008). Optimisme og pessimisme er dermed knyttet til forventninger om fremtiden. Det gjør at optimisme ofte relateres til motivasjonsmodeller om forventning og

verdi. Disse modellene starter med antagelsen at atferd er organisert rundt jakten på et mål. Disse målene er knyttet til verdi. Jo viktigere et mål er, jo større er verdien for individets motivasjon. Bare de som har en tilstrekkelig grad av trygghet når det gjelder måloppnåelse, vil foreta handlinger i retning av måloppnåelse. Er optimisme noe som kan læres? Mens pessimisme kan føre til lært hjelpeløshet, fører optimisme til forventninger om at man kan nå sine mål, at positive ting vil skje. Hvis man derimot lærer seg at optimisme, eller det å ta kontroll over egen situasjon betyr noe for en selv og andre, blir man immunisert mot passivitet og lært hjelpeløshet. I enhver arbeidssituasjon bør man prøve å bli en del av løsningen og ikke en del av problemet (Johannessen og Olsen, 2008). Seligman (2006, s. 207-211) hevder at optimisme kan læres (referert i Johannessen og Olsen, 2008, s. 91-92). Lært optimisme handler om våre reaksjoner på andres atferd og hvordan vi forholder oss til egne mentale tilstander og hendelser i omverden. Under endringsprosesser møter man ofte motstand mot endringene i form av pessimistiske holdninger. For endringslederen vil det da være viktig å vite hvordan han kan gjøre en pessimist om til en optimist (Johannessen og Olsen, 2008). Seligman (2006, s. 207) sier at det gjelder å lære seg visse teknikker, som for eksempel det å føre en samtale med seg selv og spille den i sitt indre teater ut fra en mer oppmuntrende posisjon, selv om man ikke føler slik i øyeblikket (referert i Johannessen og Olsen, 2008, s. 92). Man kan altså anvende enkle optimistiske teknikker for å synliggjøre et mer optimistisk perspektiv (Johannessen og Olsen, 2008).

Optimisme forsterker vår *positive intuisjon*. Våre grunnleggende erfaringer legger føringer for utviklingen av det vi med en fellesbetegnelse kaller intuisjon. Men i et samfunn preget av stor kompleksitet og sterk turbulens, kan intuisjonen føre oss ut i katastrofen. Vi legger derfor vekt på den positive intuisjonen, den intuisjonen som gir originale løsninger tilsynelatende ut fra ingenting. Utvikling av positiv intuisjon forutsetter mer fleksibilitet og mer positivitet (ibid.). Ifølge Goleman (1995, 1998) er utvikling av intuitiv kompetanse også nært relatert til begrepet emosjonell intelligens, illustrert gjennom fire ulike konsepter som benyttes for å utdype positiv intuisjon (referert i Johannessen og Olsen, 2008):

- ❖ Positiv intuisjon er knyttet til en bedre *mønsterforståelse*, en bedre forståelse av intuitive beslutninger, kommunikasjon og utvikling av intuitiv kompetanse. Når vi retter blikket mot positiv intuisjon, er det i stor grad knyttet til taus kunnskap.

Taus kunnskap er den kunnskapen som er vanskelig å overføre til andre som informasjon, den er erfaringsbasert og konserverende i betydning av at den kan være en demper på innovasjon og nytenkning. Intuisjon er et praktisk og nødvendig verktøy i nesten alle beslutninger som har høy grad av kompleksitet (ibid.). Intuitive beslutninger er en kompetanse som kan utvikles, hvor erfaringene spiller en avgjørende rolle. Det er når erfaringene koples sammen over tid og danner et mønster, at de skaper kompleksitet. Mønsteret er kjernen i intuisjonen vår som sender budskap i en kontekst (Klein, 1998, 2003 referert i Johannessen og Olsen, 2008).

- ❖ Intuisjon er også taus kunnskap på et overordnet nivå, som vi anvender blant annet i beslutningssituasjoner. Vi snakker da her om *den intuitive beslutningen*, og ikke den rasjonelle beslutningen (Damasio, 1995, referert i Johannessen og Olsen, 2008).
- ❖ *Kommunikasjon* er viktig både under utviklingen og under selve utførelsen av intuitive beslutninger. Det er den delen av kommunikasjonsprosessen som er koplet til det å stille spørsmål og det å lytte for å få innsikt i den intuitive prosessen. Kommunikasjon handler om budskap og atferd, og opererer alltid i en kontekst. Konteksten er bare relevant hvis den sender signaler som forstås av personene i denne konteksten. I kommunikasjon er det ofte intensjonen til den som sender et budskap, som er gjenstand for fortolkning. Hvis intensjonen ikke oppfattes riktig, kan virkningen bli katastrofal (Goleman, 1995, 1998, referert i Johannessen og Olsen, 2008).
- ❖ Læring gjennom prøving og feiling i praksis har kostbare økonomiske og menneskelige konsekvenser. Vi må derfor utvikle *den intuitive kompetanse* opp mot ekspertnivå gjennom et intuitivt læringsprogram, en form for konstruert praksis. Læringen er kontekstforankret, og baserer seg på ulike former for tilbakemelding. Det må utvikles persepsjonskrav til et intuitivt læringsprogram for en bestemt kontekst. Når disse kravene er forstått, må man finne situasjoner hvor man kan praktisere disse for å utvikle den intuitive kompetansen. Den beste måten å gjøre dette på er gjennom tilbakemeldinger gitt i praktiske kontekster (Goleman, 1995, 1998, referert i Johannessen og Olsen, 2008).

- ❖ Ledelse kan ikke læres i klasserom fordi det er erfaringsbasert. Læring skjer i hovedsak gjennom erfaringer som er forankret i ulike sammenhenger (Mintzberg (2011). Nye ledere bør engasjere seg i egen selvutvikling. Oppgaven er å lære og få best mulig utbytte av selve ”på jobb læringen”. Dette krever forpliktelse til videreutvikling, selvdiganoose og selvledelse (Goleman, 1995, 1998, referert i Johannessen og Olsen, 2008).

### Personlige utviklingsaspekter

For at organisasjoner skal lykkes med å mobilisere kompetansen, kreativiteten og energien medarbeiderne er i besittelse av, må ledere gjennom selvledelse rette fokus mot bruken av motivasjon, intellektuell stimulering og individualisert oppmerksomhet.

*Personlig endringskompetanse, personlige prestasjoner, personlig benchmarking, personlig motivasjonsstrategi, personlig suksess gjennom andre og personlig omdømme* er elementene i som inngår i den delen av selvledelse som vi benevner som personlige utviklingsaspekter (Johannessen og Olsen, 2008):

- ❖ *Personlig endringskompetanse* - Selvledelse handler i stor grad om evnen til forandring. Derfor er personlig endringskompetanse relevant. Det dreier seg om hvordan tilbakemelding og fleksibilitet kan skape grunnlag for forandring. Det er tre prinsipper personlig endringskompetanse er basert på: tilbakemelding og fleksibilitet som grunnlag for forandring, intensjon og kommunikasjon som grunnlag for forandring, og atferdsmønster som grunnlag for forandring.

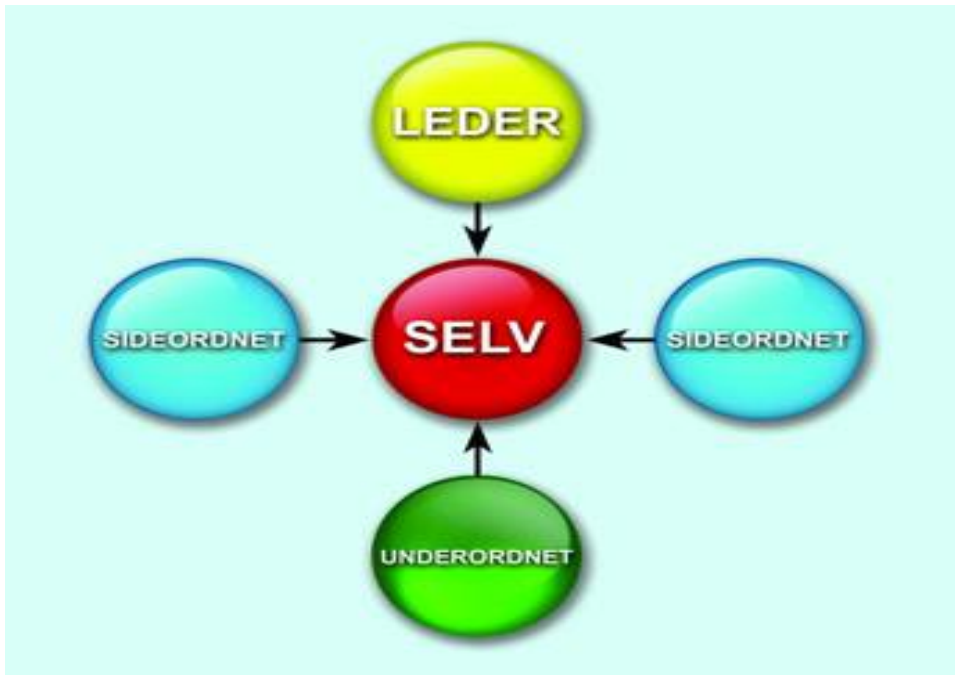
TUTE er den universelle tilbakemeldingsmodellen og inneholder elementene test, utfør, test og effektuer. Modellen forteller oss at vi må vite hva vi ønsker å oppnå og er avhengig av tilbakemelding. Tilbakemeldingen dreier seg om hvordan vi gir tilbakemelding, hvordan vi mottar tilbakemelding og hvordan tilbakemeldingen integreres i vår atferd. Intensjonen med å gi tilbakemelding må være at man oppfattes som konstruktiv, engasjert og nyttig. Intensjonen forstås vanligvis som målet eller meningen med vår atferd. Det dreier seg om det vi ønsker å oppnå med vår atferd. Problemer kan oppstå dersom vår intensjon eller atferd tolkes på feil måte. Atferden kan da oppfattes som truende eller aggressiv. Vår respons blir også deretter. Ved negativ atferd bør man arbeide med seg selv for å søke å forstå den



positive intensjonen bak atferden. Tilbakemeldingen bør fremstå som oppmuntrende slik at den kan bidra til å forbedre prestasjonene til mottakeren. Derfor bør tilbakemeldingen inneholde spesifikk informasjon om hva som skal gjøres bedre eller endres på. Den bør ikke formuleres som kritikk, da man heller bør rette fokus på potensialet og det positive som man finner på de områder man ønsker å forbedre. På den måten blir tilbakemeldingen konstruktiv.

Vi kommuniserer tilbakemeldingen gjennom å oversette våre tanker og følelser til språk, samt velge mottaker for tilbakemeldingen. Den som mottar tilbakemeldingen tolker og responderer på denne. Dette er svært vanskelig og bryter ofte sammen, og kan føre til forvirring og feiltolkning. Å motta tilbakemelding er ofte mer utfordrende enn å gi den. Når man mottar en tilbakemelding som virker negativ, forsøk da heller å finne frem til den positive intensjonen. Tilbakemelding er avgjørende for at kommunikasjonen ikke skal bryte sammen, og kan både hemme og fremme kommunikasjon. Det er derfor viktig å tolke intensjonen positivt, og gjøre et skille mellom atferd og intensjon. Meningen med kommunikasjonen finner vi som regel i budskapet. Hvordan mottakeren tolker dette budskapet vil dermed ha stor relevans. Man kan i hovedsak motta tilbakemelding gjennom negativ kritikk eller som hjelp. Negativ kritikk kan hemme både forandring og læring, mens hjelp er et potensial for bedring. Den som gir tilbakemeldingen bør ansees å ha gode intensjoner, og den som mottar tilbakemeldingen bør være innstilt på å motta hjelp. I den grad man lykkes med dette vil det kunne føre til en forbedring av ens prestasjoner. Det er et lederansvar å gi rom for en atmosfære som muliggjør dette. En forutsetning for å lære er at man er mottakelig for tilbakemelding. For å lære av tilbakemeldingen må vi forsøke å forandre atferden som en konsekvens av denne tilbakemeldingen. Nøkkelen til integrasjon av ny atferd ligger altså i avlæring av gammel atferd (ibid.).

En praksis som handler om utvikling av lederskap er 360<sup>0</sup> tilbakemeldingsmodellen (Mortensen, referert i Klev og Levin, 2009). Modellen ser slik ut ([www.karing.no](http://www.karing.no)):



I følge Klev og Levin (2009) er dette et verktøy som fungerer som utgangspunkt for relasjon og læring. Det er en strukturert form for tilbakemelding til en leder fra personens viktigste relasjoner (sideordnede). Måten dette gjøres på er at ulike aktører i organisasjonen, underordnede og overordnede blir bedt om å vurdere en rekke påstander som omhandler den aktuelle lederens lederadferd. Men det er viktig å påpeke at det her er snakk om mer enn måling av lederadferd, man måler både folks intensjoner og relasjoner. Ideen med 360<sup>0</sup> tilbakemelding er at lederen gjennom dette verktøyet kan få et bedre utgangspunkt for å starte en egen refleksjonsprosess og dialog rundt andres oppfattelse av egen adferd. Dette kan brukes til å arbeide systematisk med tanke på utfordringer og utviklingsønsker. Essensen av 360<sup>0</sup> tilbakemelding handler i hovedsak om spørsmål og dialog, hvordan man kan frembringe endring i lederadferd og dens kontekst og relasjoner, og da med omgivelsenes oppfatninger som utgangspunkt. Om man evner å gjøre 360<sup>0</sup> tilbakemelding til et godt utgangspunkt for dialog og vilje til utvikling er sjansen større for at man lykkes (ibid.)

- ❖ Personlige prestasjoner - Selvledelse er også knyttet til personlige prestasjoner. Det som utgjør den viktigste ulikheten mellom de som presterer på topp og de som ikke gjør det, er indre driv - den indre motivasjonen. Den indre motivasjonen

kan oppnås ved å legge fokus bort fra maktesløsheten og over mot mestring og positivitet (Johannessen og Olsen, 2008).

- ❖ *Personlig benchmarking* - Selvledelse innebærer også å lære av andre som er særdeles dyktige innenfor et område vi ønsker å forbedre oss på, dvs. personlig benchmarking. Hovedutfordringen knyttet til personlig benchmarking, er å avdekke ferdigheter på et ubevisst nivå, dvs. den tause kunnskap.
  
- ❖ *Personlig motivasjonsstrategi* - Selvledelse er også knyttet til en personlig motivasjonsstrategi, der man på ulike måter oppmuntrer seg selv for å oppnå sine mål og drømmer. Sentralt her er våre verdier, våre handlingsstrategier og våre handlinger. Motivasjonen deles her inn i indre og ytre motiv. Ønsker, interesser og behov er typiske eksempler på indre motiv, mens belønning er et eksempel på ytre motiv. Personlig motivasjonsstrategi forholder seg til trinn og hendelser som mennesker gjør for å oppnå sine mål og ønsker. Den involverer visualisering og forestillinger, og er forskjellige måter å drive egen oppmuntring på for å oppnå drømmer og mål. Relevant ved formulering av mål og drømmer er å ikke legge fokus på hvordan nå dit gjennom vår atferd, men heller å skape noe som man trekkes mot. Dette vil bidra til å stimulere energien og aktiviteten, som igjen vil kunne bidra til å få drømmen og målet realisert. Hovedkilden til vår motivasjon er våre verdier, som igjen er forankret i våre behov. Det er i det øyeblikk vi lever i samsvar med våre verdier at vi oppnår harmoni, velvære, balanse og tilfredsstillelse. Vi er da klar over hva som er årsaken til hvorfor vi gjør som vi gjør. Målene vi setter oss er en måte å uttrykke våre verdier på. Vi kan dermed finne en sammenheng mellom behov, mål, verdier og handling. Målet blir i dette tilfellet middelet som skal til for å oppnå ens verdier og realisere ens behov.

Forskjellige typer verdier motiverer oss på ulike måter i forhold til intensitet og styrke. Våre kjerneverdier dreier seg om en persons eller organisasjons hensikt eller mening. Det handler om oppnåelse – hva ønsker vi å oppnå. Disse verdiene legger føringer for vår identitet. Denne påvirker igjen vår kompetanse, oppfatning og atferd. Et felles verdigrunnlag vil være det limet som holder forskjellige sosiale systemer sammen. Konflikter i verdigrunnlag er ofte hovedkilden til disharmoni og spenninger. Det kan enkelt hemme motivasjonen til det enkelte individ og det

sosiale systemet som helhet. Som leder har man en oppgave i å avklare den enkeltes verdisystem, da det er nettopp dette som motiverer det enkelte individ. I søken etter å nå mål bør man passe på at det er balanse mellom verdier og middel. Mangel på en slik balanse over en lengre periode kan resultere i stor psykologisk ubalanse. Hvordan kan vi tilnærme oss et problem, en utfordring eller en mulighet? Våre overordnede handlingsstrategier sier noe om dette. De er generelle, og forteller oss hvordan vi i enkelte situasjoner motiveres (ibid.).

De viktigste handlingsstrategiene er følgende (O'Connor og Seymor, 1994, Seymor og Shervington, 2001, referert i Johannessen og Olsen, 2008): For det første tilnærmer man seg problemet mot det positive og bort fra det negative. For det andre finner man frem til indre og ytre inspirasjonskilde. For det tredje tar man initiativ gjennom å være proaktiv eller reaktiv. Og sist velger man en refleksjonsstil. Skal man være visjonsorientert, handlingsorientert, logisk orientert eller emosjonelt orientert? Hensikten med handlingsstrategier er å få innblikk i hvordan man i kreative situasjoner motiveres. I kreativ tenkning kan det i fasen med idémyldring være mer hensiktsmessig å la drømmerens strategier dominere. Ved evaluering av de forskjellige ideene kan strategiene til realisten og etter hvert kritikeren dominere (De Bono, 1996, s. 2000a, referert i Johannessen og Olsen, 2008, s. 141). Dette er en måte å arbeide på som både den enkelte og teamet kan ta i bruk for å fremme motivasjon og kreativ tenkning. Lederens oppgave vil være å skape en balanse mellom verdier og handlinger (ibid.). Autentisk ledelse er lederskap med godt samsvar mellom verdier og handlinger. En autentisk leder er ærlig mot seg selv og andre, synliggjør åpent sine sterke og svake sider, er motivert av personlige overbevisninger heller enn status og personlige fordeler, og han leder ut ifra sitt eget perspektiv og ståsted (Luthans and Avolio, 2003, referert i Kaufmann og Kaufmann, 2009). Handlinger som gjøres, er basert på personlige verdier og overbevisninger. En autentisk leder fremstår ofte som selvbevisst, full av håp og optimisme, samt at han er fleksibel, utholdende og med høy moral. Hva som oppleves som autentisk ledelse, er nok til en viss grad kulturelt betinget (ibid.).

- ❖ *Personlig suksess* - Selvledelse handler også i stor grad om å forholde seg til seg selv, i forhold til sine omgivelser, dvs. ”de andre”. Dette gjør at ens personlige suksess er koplet til i hvilken grad man håndterer sine relasjoner til andre, gjennom seg selv. Personlig suksess gjennom andre forutsetter relasjoner basert på ansvar og tillit, å vite hva man vil, stor grad av oppmerksomhet mot omverden og fleksibel atferd (Johannessen og Olsen, 2008).
- ❖ *Personlig omdømme* - Selvledelse er også relatert til oppbygging av ens personlige omdømme, der man iscenesetter seg selv i forhold til sin omverden. Kjernepunktet her er hvordan man ønsker å fremstå, og ikke minst hvordan man ikke ønsker å fremstå. Det personlige omdømme fordrer at man retter oppmerksomheten mot andre, samtidig som man har stor grad av åpenhet mot seg selv (ibid.).

Selvledelse har en rekke forutsetninger. Det forutsetter medarbeidere med høy formell kompetanse og ferdigheter, i tillegg til motivasjon og vilje fra (super) leder til å benytte den nye ledelsesformen. Samtidig er det viktig at det tilrettelegges for en kultur med aktiv bruk av selvledelse (Martinsen, 2008). Johannessen og Olsen (2008) peker på at det i stor grad er våre erfaringer, forventninger, preferanser, valg, beslutninger og hvordan vi forholder oss til oss selv, og derigjennom hvordan vi forholder oss til omverdenen, som bestemmer hvordan vi kan lede oss selv og andre. Vi må først kunne lede oss selv, før vi kan lede andre.

#### *2.4.5.2 Ledelse av samhandlingskompetanse*

Vi ser en del store endringer i måten vi kommuniserer på ved overgangen til et globalisert kunnskapssamfunn. Nye organisasjonsformer, ny teknologi, endringstakt i økende tempo sammen med nye måter å drive ledelse og organisere på, er viktige drivkrefter i denne overgangen. Sammenslåing av bedrifter og større enheter fører til at vi må øke vår kunnskap om hvordan andre organisasjonskulturer kommuniserer for å få frem eget budskap. Både enkeltmennesker, bedrifter og institusjoner har dermed et behov for å vite mer om kommunikasjon. Tankegangen må rette fokus mer i relasjoner og nettverk enn det har vært gjort før. Dette medfører økt betydning av vår samhandlingskompetanse. Kommunikasjon, erfaringsoverføring og påvirkning er knyttet til vår sosiale samhandlingskompetanse, og våre grunnleggende sosiale mekanismer. Vi må finne ut

hvordan, i første rekke informasjons – og kommunikasjonsteknologien, påvirker hvordan vi kommuniserer. Det er alltid en hensikt som ligger bak kommunikasjonen. Et viktig spørsmål er derfor: Hva er formålet med kommunikasjonen?

Et poeng her er at man må forholde seg til informasjonens kognitive verdi eller autoritet. Informasjonens kognitive verdi formes av en fortolker som benytter visse kognitive prosesser og kognitive prinsipper som styrer personens informasjonsvurdering. Gjennom større forståelse av kommunikasjonens kognitive autoritet kan våre evne til å lære forbedres fordi vi da kan benytte informasjonen på en mer effektiv måte. Sender av budskapet har visse intensjoner med sin kommunikasjon. Men i kommunikasjonen tas det i for liten grad utgangspunkt i folks positive intensjoner, og i for stor grad deres atferd. Det budskapet vi ønsker å formidle, har en informasjonsdel som vi søker å overføre til andre ved kommunikasjonen. Budskapet inngår i en relasjon. Den relasjonen vi har til andre personer påvirker sterkt hvordan budskapet fortolkes. Hvis det er en grunnleggende vennskapelig relasjon blir vårt budskap etter all sannsynlighet fortolket i et annet lys, enn om relasjoner er basert på for eksempel mistillit og konkurranse (ibid.). Dette betyr at et budskap også må forstås i lys av de relasjoner vi inngår i når vi kommuniserer (Maltz, 1969, referert i Johannessen og Olsen, 2008). Et annet viktig element ved budskapet som det er viktig å være seg bevisst, er måten man henvender seg til de andre på. Vi benytter ulike kanaler for å formidle budskap, og informasjonsbærere er med på å påvirke selve kommunikasjonsprosessen. De kanalene vi velger å bruke, og den konteksten budskapet opererer i har betydning for kommunikasjonsprosessen. Følgende grunnleggende sosiale mekanismer er knyttet til vår samhandlingskompetanse (Johannessen og Olsen, 2008):

*Kommunikasjon* – Helt grunnleggende handler kommunikasjon om at det er personer som sender og mottar budskap ved hjelp av ulike informasjonsbærere for å oppnå en ønsket virkning. Med personer menes her både sender og mottaker i en kommunikasjonsprosess. Et budskap er signaler av en eller annen type, som overfører informasjon. I budskapet finnes det alltid et metabudskap. Dette er budskap på et overordnet nivå, som sier noe om selve budskapet. Det gir oss informasjon om hvordan vi skal tolke informasjonen, og har markører på hvordan vi skal tolke selve budskapet (ibid.). Et budskap kan deles inn i tre og utgjør relasjonsdelen i budskapet, selve informasjonsdelen, og henvendelsen budskapet pakkes inn i (Webster, 2000, referert i Johannessen og Olsen, 2008):

- ❖ *Informasjon (og koding)* – Samspill og kommunikasjon er basert på kontinuerlig tilbakemelding og informasjon. Informasjonen kan forstås som limet i kommunikasjonen. For at informasjonen skal bli til kunnskap, må den gi mening til den enkelte. Det gjør den når vi systematiserer og strukturerer informasjon for et eller flere formål. Når vi kan og forstår den koden som benyttes, kan vi finne resultatene. Språket kan for eksempel være koden. Koding er forbindelsen mellom kartet og erfaringene våre, og en av de mest fundamentale prosesser vi benytter for å kommunisere.
  
- ❖ *Relasjoner* – Den relasjonen man har til andre, avgjør i stor grad hvordan budskapet brukes. Relasjon er en forbindelse mellom folk, og den sier noe om kvaliteten i forbindelsen. I en kommunikasjon er ofte relasjonen sett i kontrast til oppgavedelen. Oppgavedelen retter seg mot mål, aktiviteter, prosesser og ressurser. Relasjonsdelen er koplet til personlige forbindelser og holdninger til hverandre. Oppgaveorientert kommunikasjon betyr blant annet å fortelle folk hva de skal gjøre, når de skal gjøre det, hvordan de skal gjøre det, hvilke ressurser de skal benytte, og hvilke resultat som er ønsket. Det dreier seg om å lytte, oppmuntre, forhandle, å gi emosjonell støtte og å dele kunnskap. Relasjoner kan deles inn etter varigheten av relasjonen og kvaliteten i den.
  
- ❖ *Henvendelsen* – Henvendelsen sier noe om hvordan vi tiltaler den andre parten. Vi kan benytte en formell eller uformell tiltale. Disse to henvendelsene er bare én av mange former henvendelsen kan ta. Den er imidlertid klassisk, fordi den er med på å stabilisere, eventuelt destabilisere kommunikasjonssituasjonen. Man kan se på henvendelsen fra et tilbakemeldingsperspektiv. Den måten vi mottar eller gir tilbakemelding på, er direkte retningsgivende for den videre kommunikasjonen. Hvis vi er korte eller bryske i tilbakemeldingen, påvirker det kommunikasjonen på en annen måte enn hvis vi er lyttende og inkluderende. Selv kan vi oppfatte oss som engasjerte, men vår egen oppfattelse betyr ikke så mye så lenge den andre parten oppfatter oss som aggressive. Henvendelsen betyr derfor særdeles mye for det budskapet vi vil formidle i en kommunikasjon.

*Påvirkning* – Vår evne til å nå våre mål med vår kommunikasjon er i stor grad knyttet til våre påvirkningsferdigheter (Johannessen og Olsen, 2008). Å forstå hvorfor vi blir mer påvirket av én type informasjon og én type person, enn en annen type informasjon og en annen type person, kan sette oss i stand til å skjerme oss fra denne påvirkningen i strategiprosessen. Derfor er strategier for effektive møter med andre mennesker og strategier for å kommunisere budskap sentrale. Dette innebærer også å styrke vår evne til å lytte. Videre kan denne innsikten hjelpe oss dersom vi selv vil påvirke andre i den samme prosessen. Kunnskap om hvordan informasjon påvirker deltakerne i en kommunikasjon, og hvordan disse bevisst eller ubevisst påvirker andre med sin informasjon og væremåte, kan ha avgjørende betydning for virkningen av kommunikasjonen. Vi bør derfor fokusere på å utvikle våre lytteferdigheter, der større grad av samstemthet, oppmerksomhet, åpenhet for positive intensjoner og empati er sentrale elementer. En viktig del av påvirkningsferdighetene er også knyttet til å gi tilbakemelding i kommunikasjon der det visuelle har større betydning enn det auditive. Det er en klar sammenheng mellom informasjonens kognitive verdi og vår anvendelse av denne informasjonen. Dersom vi ikke reflekterer over denne sammenhengen, kan systematiske feilslutninger inntreffe til skade for vår evne til å oppnå de ønskede virkningene med kommunikasjonen.

*Personlig erfaringsoverføring* – For personlig erfaringsoverføring utgjør øvelsene hoveddelen. Øvelsene er ment å minske gapet mellom ideer, handling og erfaringsoverføring. De er ment å skulle øke erfaringsoverføring mellom medlemmer av team og dermed fremme virksomhetens mulighet for å lære (ibid.). Erfaringsoverføring i seg selv er ikke nok for å bli bedre hvis vi ikke også har evnen til skifte perspektiv for å lære å tenke på andre måter (Johannessen og Olsen, 2008). Men vår evne til *perspektivskifte* avhenger av *tilbakemelding*, som igjen fremmer *fleksibilitet*. Fleksibilitet forutsetter i sin tur *relasjonskompetanse*, som igjen forsterker vår evne til perspektivskifte ([www.magma.no](http://www.magma.no)).

Samhandling har mange fasetter (Johannessen og Olsen, 2008). Eksempelvis er organisasjonskultur en størrelse som kommer til uttrykk både gjennom kommunikasjon, påvirkning og erfaringsoverføring. Det samme gjelder også for emosjoner. Både organisasjonskultur og emosjoner er med på å forme kommunikasjon. Samhandlingskompetansen har en bestemt funksjon, å dyktiggjøre hver og en av oss slik



at vi klarer oss best mulig i ulike sosiale sammenhenger, og har i seg sterke kontrollmekanismer. Derfor er samhandling alltid forankret i konkrete kontekster, for eksempel grupper som har klare normer og verdier. Forstått på denne måten kan utvikling av samhandlingskompetanse sies å være læring av hvilke grenser for samhandlingen som eksisterer i den konteksten som vi til enhver tid befinner oss i. De fleste av oss har gjennom erfaringer lært ulike måter å samhandle på i ulike kontekster. Tar vi utgangspunkt i at frykten for sosial avvisning er en grunnleggende drivkraft i samhandlingsprosessen, kan kommunikasjon, påvirkning og erfaringsoverføring ses på både som sosiale kontrollmekanismer og mekanismer for sosial inkludering. Tar vi utgangspunkt i at sosial avvisning er en av de grunnleggende bærebjelkene i menneskelig samhandling, blir en sentral del av samhandlingskompetansen derfor ganske enkelt å hindre at noen mennesker kommer i en posisjon hvor de føler seg sosialt avvist. Respekt, ansvar og den andres verdighet blir dermed den etiske siden av samhandlingskompetansen. Forventninger og det å forsterke disse forventningene er en grunnleggende styrings – og kontrollmekanisme. Forstått på denne måten blir samhandlingskompetanse både å lære seg å lese forventningssignaler og å forstå hvordan sosial atferd styres gjennom forsterkningsprosesser. De mest grunnleggende forventnings – og forsterkningsprosesser er relatert til begrepet tilbakemelding. Mens forventning og forsterkning er grunnleggende styringsmekanismer i menneskelig samhandling, er fortolkning en avgjørende sosial mekanisme for å forstå hva som forventes, og hvordan forsterkningsprosessen opererer. Fortolkning beskriver vi implisitt i alle de tre størrelsene kommunikasjon, påvirkning og erfaringsoverføring.

#### *2.4.5.3 Ledelse av sosial – og emosjonell kompetanse*

I følge Johannessen og Olsen handler positivt lederskap i stor grad om å mobilisere den sosiale og emosjonelle kompetansen, samt kreativiteten og energien de ansatte har. For å lykkes med dette er det avgjørende at både ledere og ansatte har langt større vekt på sosial og emosjonell kompetanse. I forlengelsen av sosial og emosjonell kompetanse er også konflikthåndteringskompetanse viktig. Sosial og emosjonell kompetanse er i ledelsessammenheng avgjørende for å kunne takle en jobb som omhandler håndtering av mennesker. Forfatterne mener vi står overfor en virkelighet som blir stadig mer kompleks og turbulent, samtidig med økt globalisering og en stadig større oppmerksomhet på kunnskap og kompetanse som viktigste konkurransefortrinn. Uklare grenser mellom bedriften og omgivelsene, i tillegg til at vi finner mer inkluderende måter å organisere

virksomheter på, gjør at disse konkurransefordelene ikke bare befinner seg innenfor den faglige kompetansen. Prestasjonene til ledere, og etter hvert også alle ansatte, står og faller i stor grad på deres sosiale kompetanse, deres emosjonelle kompetanse samt evne til å håndtere konflikter. Den sosiale og emosjonelle kompetansen er knyttet til evnen til å forstå, og til å ta kontroll over egne og andres emosjoner både når man skal lede andre og seg selv. Emosjoner er knyttet til følelsesmessige reaksjonstilstander som utløses av sosiale mekanismer (stimuli). Disse påvirkes særlig av vår kognitive evaluering av disse mekanismene. Denne tolkningen skaper så ulike grader av fysiologiske reaksjoner og adferd. Atferden representerer også våre sosiale ferdigheter. Ettersom det er lite man kan gjøre med de fysiologiske reaksjoner og adferd, ligger noe av løsningen i vår kognitive evaluering ved å benytte ulike ”mestringsanker” for å unngå negative aspekter knyttet til våre emosjoner (for eksempel redusert læring og reduserte sosiale ferdigheter). Slik lar vi negative emosjoner passere, og vi bygger opp et emosjonelt immunforsvar.

For å kunne lede egne og andres emosjoner må man se på hele det emosjonelle systemet. Dette for at våre tanker, følelser, atferd og erfaringer skal spille på lag med de ulike målene vi setter oss i ulike kontekster. Gjennom de tilbakemeldingene vi mottar kan emosjoner også gi forståelse ut fra de ulike erfaringsnivåene; hensikt, identitet, verdier, kompetanse, atferd samt omverden og kontekst. Måten vi tenker om oss selv på høyere erfaringsnivåer er med å påvirke hvordan vi handler på lavere erfaringsnivåer. Dette kombinert med oppmerksomhet på positive intensjoner kan bidra til å styrke det emosjonelle immunforsvaret. Noe som også gjør seg gjeldene når man gir tilbakemeldinger til seg selv. Videre kan emosjoner også ses på som midler for å nå mål. Emosjonene påvirkes negativt av alt man ikke får gjort, og slik sett blir prioritering av mål en måte å redusere den emosjonelle belastningen på. Våre emosjoner har en indre struktur, og denne strukturen er viktig å avdekke med tanke på å kunne forbedre våre emosjonelle ferdigheter. Vårt emosjonelle mønster bygger vi opp gjennom å representere omverden gjennom sansene. Mønsteret avleirer seg i våre mentale modeller, som videre farger de perspektivene vi bruker i forhold til andre mennesker. Emosjonelt sterke mennesker kjennetegnes av emosjonelle mønstre som har en sterk indre referanse basert på egne verdier og normer. De er målrettet og fremtidsorienterte, og orienterer seg mot andre på en slik måte at de inkluderer andre i sine vurderinger når de handler. Riktig reaksjon på andres handlinger knyttes i stor grad til empati. Fordi endring av andres atferd bare kan endres gjennom å endre egen reaksjon på andres atferd, læres empatiutvikling

best gjennom at en selv foretar de nødvendige perspektivskiftene. Man skifter mellom å betrakte situasjonen fra eget perspektiv, fra andres perspektiv via perspektivet til en nøytral observatør, og gjennom systemets helhetlige perspektiv.

Hvordan vi evner å håndtere konflikter kan også knyttes til vår sosiale og emosjonelle kompetanse. Våre filtre og mentale kart er ofte bakgrunn for konflikter som oppstår, fordi samme fenomen eller problem betraktes ulikt av ulike personer.

Konfliktløsningsstrategier som i noen grad kan bidra til å nøytralisere svakheten knyttet til filtre og mentale kart er for eksempel hvordan-spørsmål i motsetning til hvorfor-spørsmål, målorientering i stedet for problemorientering, læring, utvidelse av mulighetsrommet, kreativitet og nysgjerrighet. Våre informasjons- og kommunikasjonsfiltre er knyttet til ordvalg, stemmen og vårt kroppsspråk som vi bruker, noe som gjør at alle har forskjellige representasjonssystem. Konfliktløsning er knyttet til en indre og ytre overvåkenhet. For å løse konflikter kreves det at man oppnår samstemthet, for så å lede eller ta kontroll i konflikten. Videre handler det om å frigjøre ressursene man har mulighet til å ta i bruk.

Johannessen og Olsen antar i sin teori at prestasjoner er påvirket av faglig, sosial og emosjonell kompetanse samt en evne til å håndtere konflikter. Eksempelvis kan det å bli møtt med vennlighet, et smil og en hyggelig hilsen sette tonen og være med på å påvirke utfallet av et møte, en dag på jobben eller på skolen. Nettopp å være bevisst på dette og bruke det for å fremme egen og andres situasjon er vesentlig med sosial og emosjonell kompetanse (ibid.). Denne ideen er hentet fra Goleman (1996) og hans bok om emosjonell intelligens. Emosjonell intelligens omhandler vår evne, kapasitet eller ferdighet forbundet med det å oppfatte, vurdere og håndtere egne og andres emosjoner. Våre emosjoner er med på å påvirke vår tenkning, samtidig som vår tenkning påvirker våre emosjoner. Både vår tenkning og emosjoner påvirker videre våre handlinger. Det er i utgangspunktet handling som praksis som er utgangspunktet (referert i Johannessen og Olsen, 2008). Teori U er en ny form for moderne ledelse. Å arbeide med teori U sikter billedlig talt mot en U – vending, og skal ende i konkret handling. Teori U er en prosess som beveger seg trinn for trinn fra å lytte til sine omgivelser, motta informasjonen uten å reagere øyeblikkelig, å lytte med hjertet i stedet for hjernen, og å komme i kontakt med sitt indre ”jeg”, å skape oppmerksomhet rundt selve prosessen, for så å nå inn i den fasen som begynner å ligne på handling. Det er i denne fasen at man begynner å arbeide mer

konkret med mulige løsningsmodeller – det Scharmer kaller ”prototyping” – for til sist å ende med den kreative nytenkende handling, som skaper mening og som skal danne grunnlag for at virksomheten eller organisasjonen kan spille på fremtiden (Scharmer, 2011).

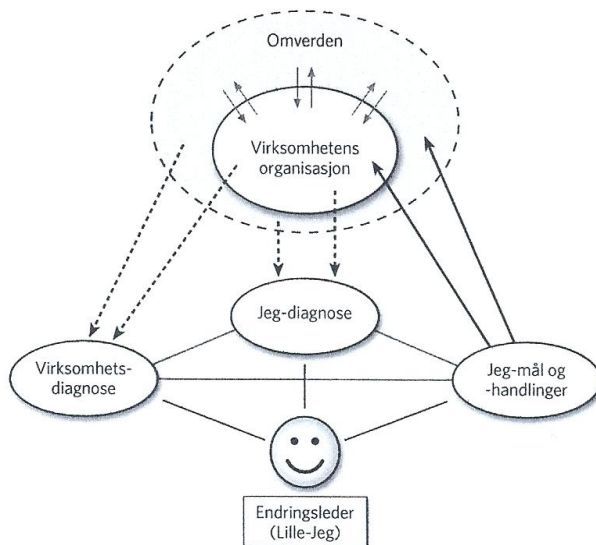
Det å kunne reflektere over sin egen praksis oppfattes som den viktigste komponenten for forbedring av den. Refleksjon over eksempler fra praksis gir innsikt i sammenhenger som så kan benyttes for å fremme egne prestasjoner (Johannessen og Olsen, 2008).

Otto Ottesen (2012) har utviklet en referansemodell formet som et verktøy som kan anvendes til å utvikle egen kompetanse (bruksteori) i praksis. Denne modellen kalles for Lille – Jeg (ibid.). Det finnes et mylder av teknikker og verktøy, men lite faglig argumentasjon for hvordan man bør arbeide med utvikling (Klev og Levin, 2009). I følge Otto Ottesen (2012) kan utviklingen for en virksomhet representere utfordringer i form av problemer. Et problem er et ”gap” mellom en faktisk og en ønsket tilstand, som representerer en eller annen ”fare” for virksomheten. Men forandring kan også innebære utfordringer i form av nye muligheter, det vil si ”gap” mellom en faktisk tilstand og tilstander en ikke hadde tenkt på før. Det har i de siste årene vært et sterkt fokus på ledelse av endringer som kan føre til innovasjon i virksomheten. På denne bakgrunnen forstår vi ved endringsledelse som:

- ❖ Å handle for å *vurdere behovet* for større eller mindre endringer av en virksomhet i form av tilpasning og/eller innovasjon og, i bekreftende fall, og
- ❖ å *handle for at virksomheten forandrer seg* for å bli mer innovativ, mer effektiv, for å ta et samfunnsansvar, bli en sikrere arbeidsplass, gi medarbeiderne bedre livskvalitet, bli tilstrekkelig lønnsom, for å overleve, e.a.

Årsakene til ”gapet” er uten tvil mange, men en viktig del av forklaringen er at vitenskapelig teori i sitt vesen er *frakoplet* praksis. Å overføre teori til praksis er følgelig noe en må lære på en eller annen måte. Her kan referansemodellen fungere som et verktøy for å bygge bro mellom teori og praksis. Lille – jeg bidrar til å bygge bro mellom teori og praksis. Den brukes for å tette gapet mellom faktisk og ønsket tilstand. Årsakene til gapet kan være at vitenskapelig teori i sitt vesen er frakoplet praksis, at leder har

problemer med å ”jeg – orientere” teoriene (utvikle egen forståelse av dem), at leder tror hans bruksteori skal erstattes eller at leder mangler respekt for egen erfaring. Broen består av relevante spørsmål som bidrar til å kople vitenskapelig teori til sentrale oppgaver og prosesser i endringsledelse, og derved inspirerer til relevant refleksjon/dialog. Modellen bidrar til ”jeg – orientering” av vitenskapelig teori og dermed til utvikling av ”bruksteori” og ”brukskompetanse”.



Figur 2.3 Utvidet utgave av Lille-Jeg-modellen

Det er tre typer oppgaver vi kan reflektere over som endringsleder i jeg – orientering:

1. *Å stille virksomhetsdiagnose* – Kan gjøres ved å identifisere og formulere utfordringene, problemene og/ eller mulighetene du mener organisasjonen står overfor. Du utvikler en ”virksomhetsagenda” som omfatter de utfordringene du prioriterer høyest. Diagnosen kan bidra til at ”jeg” identifiserer nye relevante utfordringer for virksomheten, formulerer og prioriterer utfordringer/ virksomhetsmål annerledes og min virksomhetsagenda blir mer fruktbar.
2. *Å stille jeg – diagnose* – Har å gjøre med det bildet du danner deg av deg selv i rollen som endringsleder. Følelser, motivasjon, verdier og hva du tror andre mener om deg og ditt eget ”selvbilde”, herunder dine forestillinger om egen innflytelse.

Jeg – diagnosen innvirker på din virksomhetsagenda ved at denne for eksempel vil omfatte utfordringer, virksomhetsmål og tiltak du mener er etisk akseptable for deg. Og som du mener du realistisk sett kan gjøre noe med. Jeg – diagnose kan bidra til å øke ”min” bevissthet rundt etiske verdier, jeg blir flinkere til å vurdere min innflytelse/makt og forstår bedre og eventuelt aksepterer de prosessene (modusene) som kan føre til et bestemt selvbilde.

3. *Å prioritere jeg – mål og jeg – handlinger* – De to ovennevnte er kilden til jeg – agendaen. Du vil til enhver tid ha en jeg – agenda som omfatter formulerte og prioriterte ”jeg – mål” samt jeg – handlinger. Det vil si handlinger du vil foreta deg i nærmeste framtid for å realisere jeg – målene. Jeg – agendaen kan bidra til at ”jeg” identifiserer nye relevante jeg – mål, formulerer og prioriterer jeg – mål annerledes og oppdager nye typer jeg – handlinger som jeg kan bruke til å møte ulike utfordringer.

Lille – jeg modellen holder åpent for jeg – orientering om teori av ulike ”moduser”. Tendensen i dag er at ledere skal vise vei for medarbeiderne på tydelige måter. Klare forventninger til ledere er at de skal gi retning, ta initiativ og motivere medarbeiderne til å virke mot bestemte mål (ibid.). Vi tror referansemodellen kan fungere som et utviklingsverktøy for ledere til å fremme sin brukskompetanse, og for å ha større mulighet til å lykkes med å motivere til kreativitet.

#### *2.4.5.4 Kreativitetsledelse*

Kreativitet og innovasjoner er to nære begreper, der kreativitet i hovedsak allment oppfattes som forløperen til innovasjoner og som en sentral del av innovasjonsutviklingen (Johannessen og Olsen, 2008). I dagens virkelighet har lederen en viktig oppgave i å skulle forløse både egen og de ansattes kreativitet. En av grunnene til at organisasjoner i større grad har rettet blikket mot kreativitet handler om jakten på kontinuerlige konkurransefordeler. I tiden fremover vil kreativitet i langt større grad bli tatt for gitt med tanke på å skulle mestre kunnskapssamfunnets utfordringer. Slik sett bør kreativitet være en vesentlig del av den måten lederne organiserer arbeidet på i virksomheten. Forfatterne setter her søkelys på hvordan ledere kan organisere frem kreativiteten som et helhetlig system i virksomheten, der kreativiteten gjennomsyrrer alle nivå, individnivået, teamet, virksomheten som organisasjon og dens forhold til omverdenen. Daglig utvikler ledere og

de ansatte ideer som kan være med på å forbedre prestasjonene for den enkelte virksomheten som helhet. Det hører derimot til sjeldenheten at vi finner virksomheter som systematisk har utviklet strukturer for å oppmuntre, utvikle og anvende ideer som blomstrer i hverdagen. Eksempelvis går virksomheter ofte i de samme fellene som skolesystemet gjør, der elever kommer til skolen med stor kreativitet og læringsglede, men hvor det reduseres gjennom de prosessene og strukturene som læringen organiseres rundt, til de som kreative individer finner læringen kjedelig og uinteressant. Dette er noe som dessverre ofte skjer i virksomheter med ansatte og ledere. Systemisk kreativitet har til hensikt å bygge på den enkelte ansattes kreativitet og utvikle denne i en læringssammenheng. Her kreves det en leder som forstår å organisere og lede virksomheten som et kreativt system. Dette for å kunne øke verdiskapningen for kunder, ansatte og eiere.

Systemisk kreativitet bør gjennomsyre hverdagen i virksomheten, bidra til å fremme idéutvikling, øke gløden og læringen, og på den måten bidra til en kontinuerlig rekke av temporære konkurransemessige fordeler. Det viktigste blir da læringsprosessen og output fra denne. Kreativitet er bare et middel for å fremme denne læringen, det er derimot ikke ensbetydende med at noe er morsomt. Systematisk kreativitet kan på denne måten forstås som at det er rettet inn mot å fremme prestasjonene til den enkelte og til virksomheten som organisasjon. Det forutsetter at virksomheten er velorganisert og har tydelige mål på alle nivåer samt en felles forståelse blant bedriftens ansatte, ledelse og eiere om at de mål som settes skal nås. Men også om måten resultatene måles på, og videre om at atferden til den enkelte er viktig å samordne for å kunne oppnå målene. Systemisk kreativitet har ikke noen sammenheng med det å være smart, intelligent eller dyktig. Man kan være mye mer kreativ enn man er intelligent. I forbindelse med systemisk kreativitet finnes det ingen enhetlig og ”riktig” utviklingsmåte, man må vektlegge ulike prosesser og benytte forskjellige teknikker for å lykkes.

Organisasjoner er alle virksomheter som fungerer etter kjente og mer ukjente prinsipper, og noen prinsipper er allmenngyldige. Et av disse grunnleggende prinsippene er virksomhetens verdigrunnlag. Virksomheten må fremme noen få, enkle og klare verdier som den skal styres etter. Disse utvalgte verdiene må være så enkle og så få at alle kan forstå og ha dem klart for seg i det daglige. Dette fordi verdiene skal ha konkrete implikasjoner på de handlinger vi foretar oss. Arbeidet med systemisk kreativitet skjer

alltid innenfor et problemområde, der lederen prøver å få frem så mange ulike perspektiver som mulig fra de ansatte, kunder og andre aktører. Noen forslag er banale, noen unike, mens andre er konvensjonelle. Banale løsninger som ses på en ny måte kan være med på å få frem helt nye og unike løsninger. Derfor er det vel så viktig få frem disse også. Her hviler det et ansvar hos lederen til å behandle alle forslag med respekt, å vise at de har en verdi for virksomheten.

Ulike perspektiver er med på å fremme forskjellige løsninger, og ulik kompetanse gir på samme måte forskjellige inntak til problemløsning. Disse to utsagnene begrunner Johannessen og Olsen med at man betrakter et problem, en utfordring, en trussel eller en mulighet på forskjellige måter, noe som øker det kreative mangfoldet. Det er i hovedsak egne vaner, rutiner, metoder og våre mentale modeller som etter hvert blir så rutinemessige at de setter begrensninger for våre tankerom og handlingsrom. Utfordringen er at om vi bare har en hammer i vår verktøykiste, så blir nødvendigvis alle problemer og utfordringer en spiker. Her kan vi forbedre både det kreative tankerommet og det kreative handlingsrommet i virksomheten ved å sette sammen team som har ulik bakgrunn, kompetanser og forskjellige problemløsningsperspektiver, samtidig som vi ikke legger hierarkisk krav på den kreative prosessen. Det vokser frem en ny forståelse for hvordan et problem kan løses når tankerommet og handlingsrommet øker. Kreativ fremgangsmåte kan eksempelvis betraktes som en utfordring fra flere perspektiver, innrammet på ulike måter. Man kan se forskjeller og likheter med like utfordringer, se ulike årsaker, eller også studere forskjellige grunner. Når vi skiller mellom årsak og grunn, er det refleksjonsrommet vi konsentrerer oss om. Refleksjonsrommet er inngrepspunktet i den kreative prosessen hvor det gis mulighet til å påvirke utviklingen av kreativiteten fordi det er her vi kan endre perspektiv, mønster og kople muligheter. Lederens rolle innenfor positivt lederskap bli derfor blant annet å gi rom for kreativitet.

#### 2.4.6 Coaching

De senere årene bærer preg av en økende bruk av coacher og coachingteknikker. En måte ledere kan få grep om positivt lederskap er ved å benytte coachingteknikker i sin måte å lede virksomheten på, der positiv tenkning og det positive lederskap danner et fundament hvor sanksjoner er fraværende.



#### 2.4.6.1 Helhetlig coaching

Coaching kan brukes som styringsverktøy ved selvrefleksjon og for å etablere løsninger, å overvinne personlige utfordringer, og aktivere til personlig utvikling. En vanlig tilnærming til coaching har vært at det skal skje ved at en utenforstående som ikke har sanksjonsmuligheter, skal være coach. Investeringene i coaching øker kraftig i de fleste virksomheter. Det er ulike forklaringer til det (ibid.):

- ❖ Å kople coaching til utvikling av den lærende organisasjon anses som viktig fordi coaching som verktøy fremmer atferdsendringer (Argyris, 1992, s. 250, referert i Johannessen og Olsen, 2010, s. 28).
- ❖ Den økende kompleksiteten som ledere opplever som følge av økt endringstakt og sterkere turbulens, samt tiltakende konkurranse i den globale kunnskapsøkonomien (Johannessen og Olsen, 2008).
- ❖ Menneskelige ressurser regnes som viktige for å fremme resultatene på alle nivå i virksomheten.

Lederen som coach omfatter både individuell coaching og teamcoaching. I begge typer coaching handler det mer om å stille de riktige spørsmålene, enn å komme opp med riktige svar og løsninger. En viktig hensikt med coaching er å få andre til å reflektere over problemstillingene og selv komme med de svarene som de mener vil fremme egne prestasjoner. En annen hensikt med coaching er å fremme endringer hos den enkelte, teamet og det sosiale systemet de er en del av. Coaching kan derfor brukes som et verktøy for å endre og tilpasse hvordan organisasjonen skal fungere. Forstått på denne måten blir en av verdiene i coachingprosessen å skape trygghet i coachingsituasjonen, og å skape en opplevelse som den eller de andre er komfortable med (ibid.). Det er tre grunnverdier i helhetlig coaching som skal sikre at den eller de andre opplever situasjonen som bekvem (Benhabib, 1992a, referert i Johannessen og Olsen, 2008, s. 28):

- ❖ Vis alltid *respekt* for den eller de andre i coachingsituasjonen.
- ❖ Ta *ansvar* for den eller de andres opplevelse av situasjonen.
- ❖ Ha alltid den eller de andres *verdighet* som grunnlag i coachingen.

Det finnes formell og uformell coaching. Vi vektlegger her den formelle coachingen som ifølge Ting og Hurt (2004) baserer seg på tre størrelser som gjensidig støtter hverandre: relasjon, prosess, resultat (referert i Johannessen og Olsen, 2008). Positiv psykologi og styrkebasert coaching tar utgangspunkt i antagelsen om at klienten selv har alt som trengs for å møte utfordringen. Vi omtaler dette med samlebetegnelsen *positiv coaching*. *Aksjonscoaching* legger mer vekt på virksomhetens mål i coachingen, men forsøker også å fremme den enkeltes endringsevne på en slik måte at virksomhetens mål og den enkeltes mål i arbeidssammenheng er samstemte. Vi legger vekt på det vi omtaler som *helhetlig coaching*. Dette er en kombinasjon av positiv coaching og aksjonscoaching (Johannessen og Olsen, 2008).

Helhetlig coaching skal få frem og utvikle potensialet hos den enkelte og den organisatoriske enheten som den enkelte inngår i. Det er opplevelsen av mestring for den enkelte som er et viktig mål med helhetlig coaching. Opplevelsen av mestring er avgjørende i helhetlig coaching fordi denne opplevelsen påvirker forventningene, som igjen virker direkte inn på resultatene man oppnår. Tilbakemelding, det å vise at man ser og forstår medarbeiderne, er kanskje den viktigste styringsmekanismen i kunnskapsvirksomheter. På denne måten er helhetlig coaching en spesifikk måte å kommunisere på. Derfor er kommunikasjon og coaching nært relaterte størrelser. Helhetlig coaching blir et verktøy for lederen, og består av ulike agendaer basert på noen sentrale verdier hvor det er klart definerte mål som skal oppnås:

- ❖ Hensikten med coachingen må gjøres så klar som overhodet mulig, og dreier seg om hvilken mening vi tillegger en funksjon, en prosess, en aktivitet eller en handling.
- ❖ Hensikten med coaching er også utvikling eller forbedring av prestasjon.
- ❖ Hensikten med coaching er en måte å utvikle læring på i organisasjonen.
- ❖ En annen hensikt med coachingen er nært relatert til verdier. Personlige verdier styrer også i stor grad vår atferd og hvordan vi reagerer på andres atferd.

- ❖ Den siste hensikten med coaching – målutvikling – motiverer både den som skal coache, og den som blir coachet. En av konsekvensene av å sette mål er at atferden retter seg mot målene. Å sette mål er en teknikk som i coachingprosessen gir oss mulighet til å velge hva vi ønsker å oppnå, hvordan vi vil utvikle oss, og hvilken retning vi skal utvikle oss i.

Helhetlig coaching vektlegger forholdet mellom innsikt og handling, og bygger på et grunnleggende prinsipp om at det er de ansatte i virksomheten som er ansvarlig for utviklingen, ikke konsulenter eller andre eksterne krefter. I helhetlig coaching som i andre endringsprosesser i en virksomhet er det viktig å definere hvilke mål som ønskes oppnådd, først for hele virksomheten og deretter for de enkelte delene av virksomheten, helt ned på aktørnivå. For å endre holdninger og atferd, som er en viktig del av helhetlig coaching, trengs det et støtteapparat i virksomheten – ellers vil den enkelte være overlatt til seg selv i et coaching – vakuum. Et slikt støtteapparat kan være strukturerte møteplasser, hvor både de som coacher, og de som blir coachet, kan utveksle erfaringer, reflektere og evaluere i en kontekst som er løftet ut av hverdagens trivialiteter. På disse møteplassene eller refleksjonsrommene utvikles det nye ideer som kan tas med i den praktiske konteksten for utprøving i handlingsrommet. Refleksjonsrommet kan bli en oppmerksomhetsarena som gjør det mulig for den enkelte å foreta kvantesprang i sine personlige endringer (ibid.). Dotlich og Cairo (1999) nevner rollespill som en aktivitet som støtteapparatet kan benytte seg av (referert i Johannessen og Olsen, 2008). Rollespillet muliggjør tilbakemelding og utvikling av egen atferd i en kontekst som er løftet ut av den konkrete hverdag og inn i refleksjonsrommet. Å benytte ulike typer teknikker for rollespillet og så bringe dette inn i de nevnte refleksjonsrommene er en effektiv metode for å videreutvikle den enkelte. Den siste fremgangsmåten er å foretrekke fordi man da får en dobbel læringskontekst som praksis kan reflekteres opp mot (Johannessen og Olsen, 2008).

## **2.5 Kompleksitetsperspektivet**

Stig O. Johannessen (2011) hevder at kompleksitetstenkningen er en fundamental endring i oppfatningen av organisert menneskelig virke. Dette innebærer å stille spørsmål ved oppfatningen om at ledere i størst mulig grad må involvere seg i aktiviteter som dreier seg om å få kontroll og skape forutsigbarhet i tenkte helhetlige systemer gjennom strategiske planer, målstyring, rapporteringsrutiner, evalueringer, handlingsplaner, planlagte

utviklingstiltak, visjoner, verdier, kulturbygging, organisatorisk læring, kunnskapsledelse og en rekke andre utbredte konsepter og ideer. Slike tiltak for å prøve å styre mot vedtatte mål viser seg å svikte i møtet med den uforutsigbarhet, usikkerhet og kompleksitet som reelt foregår i organiserte sammenhenger. Å ta et kompleksitetsperspektiv betyr å ta på alvor den erfaringen mange ledere og andre gjør seg om ”kaotiske” og uoversiktlige organisasjonsvirkeligheter. Det er to hovedretninger innen organisatorisk kompleksitetstenkning. Den ene videreutvikler, men beholder, den grunnleggende ideen om organisasjoner som systemer. Den andre forlater helt ideen om organisasjoner som systemer. Kompleksitetstenkningen forsøker å kople sammen en forståelse av forandring, uforutsigbarhet og ”det uoversiktlige” i organisasjoner med hvordan mennesker samhandler. Dette har spesiell relevans for ledere, fordi det utfordrer etablerte forestillinger om at ledere trenger å ha kontroll og styring for å lykkes med utviklingen i virksomheter. I kompleksitetstenkningen er det to fenomener som skiller seg ut som grunnleggende annerledes sammenliknet med systemtenkningen. Det er *selvorganiserende framvekst* og *paradoksale prosesser*. Selvorganiserende framvekst viser til interaksjonsfenomener hvor individet og gruppen/organisasjonen/samfunnet produseres i menneskelig kommunikasjonsmessig relatering. Menneskelige handlinger er med andre ord relateringsprosesser som effektueres gjennom samtaler, kroppsspråk eller på andre kommunikasjonsmessige måter. Organiseringen av disse kommunikasjonsmønstrene kan ikke kontrolleres av noen. Derfor sies de å være selvorganiserende. Paradoksale prosesser dreier seg om at opplevde mønstre i kommunikasjonsprosesser mellom mennesker er samtidig motsetningsfylte. Dette er knyttet til grunnleggende temaer som identitet og ulikhet, rasjonelt og følelsesmessig, stabilitet og forandring, enkelt og komplekst (ibid.).

Noen av grunnforutsetningene i kompleksitetstenkningen slik den formuleres av blant andre Ralph Stacey (referert i Johannessen, 2011), forklarer hvordan vi som mennesker har særegne evner til å organisere oss og både skape, håndtere og leve med kompleksitet og usikkerhet. Johannessen (2011) hevder at et kompleksitetsperspektiv på lederen og ledelse betyr å bevege seg bort fra tanken om lederen som distansert, objektiv observatør, eller som individuell subjektiv observatør. Dette er begge ideer som impliserer en form for oversikt og kontroll over ens eget ståsted. Som alternativ fremheves det at ledelse er selvorganiserende fremvoksende prosesser mellom mennesker. Lederens rolle vokser fram i relateringen med andre mennesker. Det betyr at leder ikke kan ha kontroll over sin

egen rolle eller personlige utvikling. En leder som sier noe, og oppfattes i rollen som leder, vil bli tolket i lys av hvordan personen tenkes på som leder. Konsekvensen av dette er at lederen ikke har kontroll over sin kommunikasjon eller sin identitet, fordi han/hun er avhengig av hvordan andre vil at det skal forstås. Dannelsen av ”vi” er helt avhengig av at det dannes et ”jeg” og et ”de”, og det er med hvilken kvalitet ”vi” og ”de” – ”jeg” og ”du” – samhandler som er det avgjørende. Personer som anerkjennes og oppfattes som ledere, befinner seg i relateringsituasjoner som gir spesielle muligheter for å påvirke sosiale interaksjonsmønstre og identitetsutvikling. Men de er alltid avhengige av hverandre. Ofte ser man hvordan ledes forsøk på påvirkning blir sabotert eller får helt andre konsekvenser enn det de forventer. Dette viser avhengigheten i sosiale relasjoner hvor det alltid vil eksistere begrensninger og muligheter på samme tid. En leder er akseptert inn i sosiale maktrelasjoner som anerkjenner hans eller hennes muligheter til å påvirke ut over det vanlige.

I kommunikasjonsmessige handlinger oppstår det forståelser og misforståelser som ikke kan være representasjoner verken av en ytre virkelighet eller av en indre menneskelig erfaringsverden. Det som oppstår, er forståelser som konstruerer nye innadrettede og utadrettede kommunikasjonshandlinger. Fra et kompleksitetsperspektiv vil etikk tenkes på som et paradoksalt fenomen som vokser fram i menneskelig sosial relatering. Etikk og moral utvikler seg som sosiale mønstre, men ethvert individ er ansvarlig for sitt eget bidrag, akseptering eller brudd med kommunikasjonsmønstre/atferdsmønstre. Ledere kan ikke kontrollere dette, men har selvsagt innflytelse på det, fordi lederskap har å gjøre med støtte og avvisning av framvoksende samtaletemaer, stille, indirekte eller eksplisitt uttrykt. Det medfører at alle er ansvarlig for hvordan de påvirker hva en organisasjon eller et samfunn blir. På den måten bringes oppmerksomheten til etikk og moral, ikke som et individuelt *eller* et sosialt fenomen, men paradoksalt begge på samme tid. Tenkt på som paradoks, vil et enkelt individ, uavhengig av sin umiddelbare maktposisjon, alltid ha ansvar for sine umiddelbare handlinger, men kan ikke ta ansvar for de langsiktige konsekvensene av disse handlingene. Men en slik posisjon kan ikke forsvares. En leder må nødvendigvis ta til seg sitt formelle ansvarsområde. En leder som vet hva som foregår og involverer seg i det som foregår, har slik sett en større mulighet til å handle etisk (ibid). Et viktig poeng i følge Klemsdal (2013) er at dagens arbeidssituasjoner synes å bli stadig mer komplekse. For en leder av endringsprosesser er det mest effektivt å plassere seg i en posisjon der endringsprosessene utfolder seg, men vel og merke også med en

forståelse av *hvordan* de utfolder seg. Det handler da ikke bare om å vite hvor man skal, men også å skjønne hvordan man beveger seg dit (ibid.).

I boken ”Kompleksitet og ledelse i organisasjoner” (2011) stiller Stig Johannessen seg kritisk til positiv ledelse og selvledelse. Han mener positiv ledelse og selvledelse fremstår som en lite dokumentert forføring av ledere til troen på myten om at det er positive verdier, positive drømmevisjoner, positivitet, læringskulturer og sterke organisasjonskulturer som skal lede til innovasjons – og kunnskapshimmelen. Gjennom forskernes idealisering reflekteres deres opptatthet av at innovasjon og kreativitet skal koples til positive opplevelser. I iveren etter å popularisere forenkles bildet av hva som skal til for å bedrive ledelse og skape gode miljøer for innovasjon. Det fokuseres mye på den harmoniske og behagelige siden av menneskelig aktivitet, mens den ubehagelige blir underslått. Her fremkommer det en virkelighetsflukt som underbygger en fantasi om at ledere kan undertrykke dårlige følelser bare de er positive nok. Det skjuler seg en tanke om kontroll bak oppfordringen til å se det positive i alt. Men det er åpenbart at mennesker ikke bare kan ha positive tanker og følelser. Intensjonen blir å påvirke ansatte til å holde negative følelser unna, og en falsk virkelighet etableres der konflikter og ulikheter skal unngås. Fokuset blir på omdømmet og fasaden. Det er ikke godt nok faglig begrunnet at ledere skal lede gjennom positivitet hele tiden. Gjennom koplingen til selvledelse kan det se ut som at dette er et veldig individualistisk perspektiv. Helt løsrevet fra organisatoriske strukturer og sammenhenger skal da den enkelte ansatte motivere og lede seg selv. Når de ansatte befinner seg i sin positive tilstand hvor de leder seg selv kan ledere distansere seg og bare konsentrere seg om å være psykolog og coach dersom noen skulle få negative tanker og tilbakefall. I følge Johannessen er det en bisarr tanke at dette faktisk skal kunne bidra til mer kreativitet og innovasjon i organisasjonen. Og det er ikke noe som tyder på at kreativitet oppstår i spesifikke miljøer. Han mener at mennesker er kreative uavhengig av miljø og leder. Det er en kaotisk sammenheng mellom kreativitet og innovasjon, altså ikke en enkel kopling mellom disse. Kreativitet handler om spontane nye ideer, mens innovasjon handler om å bryte etablerte maktbarrierer. Ingen forskning støtter påstanden om at det er mer innovasjon der hvor ansatte overlates til seg selv i et falskt positivt miljø. Det er heller motsatt, og forskning viser at miljøer med ulikhet, uenighet, misforståelser, konflikter og leders maktbruk er det som driver frem innovasjon (ibid.).

### 3 METODE

Metode er generelt sett en planmessig fremgangsmåte for å kunne nå bestemte mål. En metode sier noe om hvordan vi kan skaffe til veie kunnskapen og utvikle teorier, og videre hvordan kunnskapen og teoriene kan sikres og oppfylle kravene til kvalitet og relevans innenfor valgte fagområder. Vitenskapelige metoder omfatter prinsipper og regler for drøfting og argumentasjon av vitenskapelig teoretisk grunnlag (Grønmo, 2007). Vårt kapittel om metode har til hensikt å beskrive og underbygge vårt valg av metode for denne studien, hvor hensikten er forske på hvordan jeg som leder kan motivere mine ansatte til å bli enda mer kreative. Kapittelet skisserer forskningsprosessen og oppgavens fremdrift, og retter fokus mot forskningsstrategi, forskningsdesign, og datainnsamling.

#### 3.1 Valg av forskningsstrategi

I følge Blaikie (2010) er valg av forskningsstrategi grunnleggende for ethvert forskningsdesign. Dette fordi forskningsstrategi har en stor betydning for alle de beslutninger som må gjøres i planlegging og utforming av et forskningsdesign. Blaikie skiller mellom fire ulike forskningsstrategier; induktiv, deduktiv, abduktiv og retroduktiv. Danemark hevder at abduktiv metode handler om å tolke og rekontekstualisere et fenomen ut fra en tenkt sammenheng eller struktur (Danemark, Karlsson, Ekström og Jakobsen, 1997). I følge Habermas viser abduksjon hvordan noe muligens skal kunne være, fokuserer på forståelse og gir ny innsikt (referert i Danemark et al., 1997). Hermeneutikken kan sees på som det vitenskapelige grunnlaget for et litteraturstudie. Danemark hevder at (Ödman, 1979 s. 78, referert i Danemark et al., 1997, s. 146): ”den som er kjent med hermeneutikken kan se at abduksjonen har store likheter med den hermeneutiske sirkelen.” Sirkelen tolker og forstår forskjellige deler i relasjon til forestillinger om en helhet. Begrepene abduksjon og hermeneutisk sirkel beskriver begge hvordan tanker og tolkninger utveksles (ibid.).

Gjennom vårt forskningsprosjekt vil vi forsøke å beskrive og forstå hvordan jeg som leder kan motivere til økt kreativitet. I følge Danemark et al., (1997) har abduktiv metode den beskrivende delen av induktiv i seg, men rekontekstualiserer også fenomenet og gir svar utover en rent beskrivende besvarelse. Basert på ovennevnte, har vi kommet frem til at en abduktiv tilnærming vil være den forskningsstrategien som på best mulig måte vil kunne gi oss ny innsikt i teori og empiri for å kunne besvare vårt forskningsspørsmål.

## 3.2 Forskningsdesign

Ifølge Blaikie (2010) handler forskningsdesignet om den prosessen som knytter problemstillinger, empirisk data og konklusjonen sammen. Et forskningsdesign er en form for overordnet plan på hvordan en undersøkelse skal gjennomføres. Gripsrud, Olsson og Silkoset (2008) sier at hvilket design som velges avhenger av informasjonen som er nødvendig for å besvare forskningsspørsmålene. Det skilles mellom tre typer design: eksplorativt, deskriptivt og kausalt. Vi vil her redegjøre for valg av design.

### 3.2.1 Valg av design

Vi har tatt utgangspunkt i et eksplorativt design fordi vi vet lite om området vi skal forske på. Et slikt design benytter litteraturstudier og sekundærdata – det vil si data som er samlet inn for å oppnå et annet formål enn vår spesifikke undersøkelse. Dette mener vi vil kunne gi oss innsikt i valgte tema. Dette vil vi gjøre ved å utforske og beskrive fenomenet. Vår oppgave startet som et eksplorativt studie hvor fokus i første omgang handlet om å forstå og tolke fenomenet. Etter hvert endret oppgaven seg mer i retning av et deskriptivt studie, med formål om å beskrive de funn som fremkommer i oppgaven. Gripsrud et al. (2008) sier at det i et eksplorativt studie er naturlig å først undersøke om det er skrevet noe om temaet (litteraturstudier), og om det foreligger data samlet inn av andre (sekundærdata). I noen tilfeller vil det være hensiktsmessig med ulike former for egeninnsamling (primærdata). Ved bruk av litteraturstudie og sekundærdata vil vi se nærmere på hvordan ledere kan motivere sine ansatte til å bli enda mer kreative. Vår tilnærming for å besvare valgte problemstilling foretas gjennom innsamling av sekundærdata. Vår teoretiske forankring legger grunnlaget for de funn vi gjør i studiet – det Røvik (2009) kaller trender og tendenser i samtiden.

### 3.2.2 Styrker og svakheter ved designet

Et eksplorativt design synes å være en fleksibel og lite strukturert prosess som gir innsikt og skaper forståelse (Gripsrud et al., 2008). Da det foreligger store mengder litteratur om ledelse, motivasjon og kreativitet, mener vi at litteraturstudier vil kunne vanskeliggjøre prosessen med å velge ut relevante fakta og materiale, både i forhold til mengde og tid. Fordeler med litteraturstudier er at det allerede finnes mye relevant teori som vi som forskere kan ta i bruk. Dette gir oss mulighet til å kunne gå i dybden på vårt tema. Videre er vi avhengig av sekundærdata innsamlet av andre, noe som kan gi oss liten eller ingen kontroll over den faktiske datainnsamlingen. Men i og med at jobben med innsamling og



planlegging av data allerede er gjort, kan vi få samlet inn data både raskere og billigere. Som forskere må vi blant annet ha i tankene at sekundærdata kan inneholde feilkilder, og vi må derfor være kritiske til valg av kilder. Vi mener derfor at kunnskap og erfaring hos forskeren kan være en fordel når litteraturen skal vurderes på en kritisk måte.

### 3.2.3 Reliabilitet og validitet

Reliabiliteten handler om i hvilken grad man kan stole på at resultatene er pålitelige. (Gripsrud et al., 2008). Vårt forskningsprosjekt er et kvalitativt studie med teori hentet fra sekundærdata. Vi må derfor være kritiske til at litteraturen vi innhenter er pålitelig. Gripsrud et al. (2008) sier at validitet dreier seg om hvor godt man måler det man har til hensikt å måle, altså undersøkelsens gyldighet. Det går ikke på om en test eller målemetode er god, men om tolkningen av dataene er gode (ibid.). Like viktig som at vi må være kritiske til at litteraturen vi innhenter må være pålitelig, vil det være å sikre forskningens gyldighet. Vi har tatt utgangspunkt i to former for validitet i vårt studie.

Intern validitet handler om i hvor stor grad kausaliteten i en undersøkelse holder mål (Gripsrud et al., 2008). Det vil si at dersom vi for eksempel påstår at motivasjonen til våre ansatte påvirker hvor kreative de er, må vi være sikre på at det faktisk er motivasjonen som er årsaken til variasjonen i kreativiteten, og at denne variasjonen ikke kan skyldes andre årsaker som vi ikke har tatt med i betraktningen. Ekstern validitet dreier seg om i hvor stor grad man kan overføre resultatene fra en studie til lignende situasjoner, det vil si hvor generaliserbare resultatene er (Gripsrud et al., 2008). Vårt materiale baserer seg på andres litteratur, resultater og fremkommet forskning. Det vil derfor være relevant å vurdere validiteten på flere ulike måter. Holter nevner at validitet i kvalitativ forskning handler om ”kvalitetssikring” (Holter referert i Gripsrud et al., 2008). Materialet vi innsamler bør med andre ord kvalitetssikres og vurderes. Dette kan vi gjøre ved å ta en bakgrunnsjekk på valgte referanser, og kan best ivaretas gjennom å ta i bruk publiserte anerkjente og bedømte forskningsartikler og akademisk litteratur. Dermed mener vi referansene vil kunne fremstå som mer troverdige. Vi må som forskere være bevisst vårt eget ståsted, og ikke la egne subjektive tankesett påvirke vår forskning. Da dataene ikke er samlet inn til vårt formål kan den ha en lavere validitet enn dersom vi hadde gjennomført innsamlingen selv. Dette kan bety at den informasjonen vi samler inn kan vise seg å ikke være gyldig.

Silverman (2006) mener at ved å synliggjøre metode for innsamling av data, analyse og korrelasjon mellom disse, vil det for leseren være mulig å reflektere over forskerens analyser og fortolkninger i teksten. På denne måten kan studiets gyldighet sikres.

### 3.2.5 Grunnleggende prinsipper og etiske betraktninger

Det finnes noen grunnleggende prinsipper for samfunnsvitenskapelig virksomhet: det ontologiske prinsipp, det epistemologiske prinsipp og det metodologiske prinsipp. Sammen med en rekke normer utgjør disse til sammen det vi kaller forskningsetikk (Grønmo, 2007).

Vi som forskere må være bevisst vår egen og studiets faglige begrensninger. Når vi utfører et systematisk litteraturstudie bør vi foreta noen etiske overveininger. Etiske vurderinger bør gjøres med hensyn til utvelgelse og presentasjon (Forsberg, 2008). Det er viktig å fremstå som redelig når man deltar i en kunnskapsutvikling innen vårt fagfelt. Ved å opptre ærlig og troverdig kan våre lesere få mulighet til å delta i våre refleksjoner. Spesielt da med tanke på våre valg underveis i oppgaven, utvalg av teorier og bruk av kilder, samt at våre funn skal være etterprøvbare. Det er ingen krav om anonymisering til vår oppgave da dette er et litteraturstudie. Våre etiske vurderinger har i hovedsak vært knyttet til hvordan vi bruker referanser riktig. Derfor har vi vært opptatt av å gjengi sitater korrekt, samt bruken av metode. Vi har vært grundige i vår vurdering av kilder, valg av teori og forskningsartikler, og egne tolkninger av de funnene vi har gjort. Ved å referere riktig og være nøye med kildehenvisninger unngår man plagiat. Vi har et moralsk ansvar og en forpliktelse til sannhet når vi forsker.

## 3.3 Datainnsamling

Vår datainnsamling er basert på litteraturstudie som metode. Utvalget i et litteraturstudie baserer seg på problemstilling, tilgjengelig forskning og egen seleksjon. Metoden i litteraturstudie er å søke i relevante databaser etter vitenskapelige originalartikler.

Litteraturstudie er en systematisering av kunnskap. I vårt studie er data representert av den litteraturen vi har samlet inn, og består i hovedsak av fagboken *Positivt lederskap* av Johannesen og Olsen (2008), annen relevant teori samt en del forskningsartikler. Vi har gjennomført grundige søk og brukt tid på å finne frem til teori og forskningsartikler som er relevante for denne studien. Alle data som er innhentet til denne oppgaven er sekundærkilder da de har vært skrevet til andre formål.

I følge Forsberg (2008) medfører litteraturstudiene strukturerte søk, kritisk vurdering og sammensetning av litteratur basert på en bestemt problemstilling. Ved hjelp av systematiske litteraturstudier kan forskningsresultater fra ulike vitenskapelige undersøkelser sees i sammenheng og analyseres sammen, slik at man kan oppnå ny evidensbasert kunnskap. Litteraturstudier er en veiviser fra A til Å (ibid.).

I den litterære oppgaven er det vurderingene av de skriftlige kildene med bruk av kildekritikk som fungerer som det metodiske redskapet. Fremgangsmåten baserer seg ikke på en bestemt metode, men vi beskriver i oppgaven vår fremgangsmåte og gjør rede for vårt valg av litteratur. Her vil det fremkomme hvordan vi har gått frem, hvilke avgrensninger vi har gjort, og hvilke søkerord vi har valgt å bruke. Vi vil redegjøre for hvilken litteratur vi har funnet og hvordan vi har valgt ut vår data som brukes i oppgaven. Vi har derfor satt opp kriterier for utvelgelse, da med tanke på hvilken litteratur som faller innenfor og utenfor. Vi ser på hva som er relevant for vår problemstilling og hva som ikke er det.

### 3.3.1 Utvalgskriterier

I denne delen vil vi identifisere hvilke utvalgskriterier som danner rammen og avgrensningene for litteratursøket. Dette er gjort for å avgrense søk i forhold til vår problemstilling. Artikkene og forskningene måtte omhandle ledelse, motivasjon og kreativitet, samt ha relevans for på den måten å kunne belyse vårt tema.

Forskningsmateriale og artikkene måtte være skandinavisk – eller engelskspråklige. I hovedsak baserte vi oss på nyere forskning.

Forskningen innen ledelse er i stadig bevegelse og der foreligger et stort utvalg av teori som er med på å teoretisere, beskrive og utdype fagfeltet. Vi valgte derfor vårt litteratursøk til å gjelde for de 15 – 20 siste årene. Litteraturen måtte være pålitelig og ha god gyldighet, og den måtte kunne bidra til en større sammenheng. Litteraturen som ble valgt skulle hentes fra anerkjente tidsskrifter og databaser.

### 3.3.2 Database

Vi har søkt i ulike databaser som vi har blitt anbefalt av andre, og som vi selv har ment kunne være relevante. En av de viktigste databasene vi har benyttet oss av er den velrennomerte nettsiden til Harvard Business Review. Her har vi blant annet funnet relevante forskningsartikler fra Theresa Amabile. En annen viktig database som vi har

benyttet oss av er nettsiden til Magma. Econa, som er et tidsskrift for økonomi og ledelse, og et fagfellesvurdert vitenskapelig tidsskrift på nivå 1. Magma parallell publiseres, det vil si at alt innhold i papirutgaven legges ut på Internett. Vi har i tillegg benyttet oss av databasen for BI forskning, Forskning og Bibliotekets database.

### 3.3.3 Nøkkelord for søk

Positiv ledelse, positivt lederskap, kreativitet og motivasjon har vært nøkkelordene for våre søk. Vi har også hentet ut andre søkerord fra selve boken om positivt lederskap, da med tanke på at vi ønsket å se nærmere på det andre har skrevet om disse temaene. Ord vi i tillegg har søkt på er: tilbakemelding, selvledelse, kommunikasjon, kompetanse, emosjoner, mestring. Metoden for å innhente vår data, er også gjort gjennom ”snøballmetoden”. Dette vil si at vi forfølger referansene mellom de ulike kildene vi har funnet. Det vil si at når vi har valgt ut boka Positivt lederskap kan det føre til at vi boka finner andre referanser som vi ønsker å benytte oss av.

### 3.3.4 Kilder og kildebruk

Vi ønsker å innhente sekundærdata i form av tidligere studier, data som er samlet inn av andre forskere og etablerte teorier. Gripsrud et al., (2008) sier at alle data som er sekundærdata har i relasjon til en bestemt analyse, også en gang vært primærdata. I vårt studie ønsker vi å benytte oss av sekundærdata for å kunne få en bedre innsikt i vår problemstilling. Grønmo (2007) skiller mellom tre hovedtyper av kilder innen samfunnsvitenskapelige studier. Disse er aktør, respondenter og dokumenter. Han fremhever fire typer kildekritiske vurderinger som er viktige: tilgjengelig, relevans, autentisitet og troverdig.

Vår litteratur er tilgjengelig i den forstand at litteraturen kan lånes i offentlige bibliotek, kjøpes i bokhandler og finnes på internett. Artikkene vi har valgt ut er greit tilgjengelig på internett og gratis. Dette har gjort det enkelt for oss å få tak i litteratur som er relevant for vår problemstilling. Autentisiteten i vårt studie sikres ved at de utvalgte kildene er hentet fra troverdige fagbøker og tidsskrifter. I og med at vi i hovedsak tar i bruk nyere forskning, er det enklere å sikre autentisiteten. Litteraturen vi har funnet er skrevet av forskere, professorer og forfattere som gjennom sin posisjon og status fremstår som troverdige.

## 4 DRØFTING

Dette kapittelet har til hensikt å besvare vår problemstilling. Vi diskuterer og tolker de litteraturfunnene, forskningsartiklene og annen bakgrunns litteratur som igjen skaper grunnlaget for våre funn. Vi vil søke å finne støtte for våre funn i litteraturen og drøfte ulike sammenhenger mellom ledelse, motivasjon og kreativitet, samt se etter nye mulige sammenhenger.

Positivt lederskap bygger på systemtenkning og er en måte å organisere på som i stor grad er basert på ledelse, kunnskap, kreativitet og motivasjon. Her ser vi likheter til Amabile's systemtenkning der hun hevder at kreativitet i organisasjoner er et resultat av koplingen mellom indre motivasjon, kunnskap og kreativitetsrelevante ferdigheter. Hun mener at lederens rolle er å finne ut hvilke av de tre komponentene som motiverer. Om vi går nærmere inn i modellen finner vi at Amabile antyder at arbeidstakernes kreativitet er en funksjon av de tre hovedkomponentene av kreativitet, som hver og en er nødvendig for kreativitet i et gitt domene. Uten individuelle kunnskaper og ferdigheter, engasjement i kognitive aktiviteter og det å være motivert av oppgavens egenverdi, vil man ha problemer med å utvikle kreativiteten. I modellen kommer hun frem til at indre motivasjon er den viktigste komponenten for å motivere til kreativitet. Hun mener at uten indre motivasjon vil en person enten ikke utføre aktiviteten i det hele tatt, eller bare gjøre det på en måte som tilfredsstillende de ytre målene. Tre komponents teorien tilsier at kreativitet mest sannsynlig skjer når folks ferdigheter er knyttet til deres sterkeste iboende interesser og deres dypeste lidenskaper. Dette finner vi igjen i Maslow's behovspyramide med selvrealisering og anerkjennelse i øverste del av pyramiden.

Både Kvalshaugen og Johannessen og Olsen ser ut til å være enige om at positiv psykologi og positiv organisasjonsatferd har fått økt oppmerksomhet og er den nye retningen innen ledelsesfaget. Teknologisk utvikling, markedsuro og krav til å kunne foreta hurtige endringer i samfunnet tvinger frem nye måter å lede på. Johannessen og Olsen mener at ledere for å lykkes innenfor denne virkeligheten som organisasjoner står overfor, bør lede etter prinsippene i positivt lederskap. Et av de viktige prinsippene i positivt lederskap er at lederens oppgave vil være å bidra med å utvikle den enheten han leder, billedlig forstått som en fugleflokk. Dette fordi en slik flokk reagerer som en helhetlig organisme, samtidig som de enkelte individene i flokken agerer som

selvstendige, kreative og innovative individer. Ved å lede etter dette prinsippet vil man sannsynligvis ha større mulighet for å kunne takle sterk turbulens og kompleksitet. De grunnleggende prinsippene som styrer flokking, er *respekt, ansvar og verdighet*. Disse kjerneverdiene er styringsgrunnlaget for flokken, og det som gjør flokken til et selvorganiserende system. Selvorganisering baserer seg på selvledelse. Dersom lederen har større fokus på individualisering, hurtige tilbakemeldinger samt evne og vilje til kreativitet kan han enklere imøtegå kravene til tilpasning og endring. Lederen må også ha viljen og evnen til å se nye muligheter og skape nye løsninger. Vi ser altså at lederen bør tenke annerledes for å kunne følge trender i markedet og henge med i konkurransen, for på den måten å unngå å miste konkurransefordeler. Ut fra dette ser vi dermed at selvledelse og kreativitet har fått en viktigere rolle i organisasjoner. Lederen får da en viktig oppgave i å motivere sine ansatte til å bli enda mer kreative. Det er altså ikke lenger nok å lede etter de gamle ledelsesprinsippene. Hovedutfordringen ledere står overfor blir dermed å bytte ut gamle resepter og innføre nye kurer.

Men ledelsesfaget er komplekst. De mange og ulike teoriene viser oss at det ikke finnes en helhetlig måte å utføre god ledelse på. Men kanskje kan nøkkelen til god ledelse være å finne i balansegangen mellom gamle perspektiver på ledelse som situasjonsbestemt ledelse og moderne ledelsesformer som positivt lederskap, autentisk ledelse og teori U? Men for å finne frem til hva som er god ledelse, bør man også stille spørsmål ved hvordan lederrollen bør utøves, samt hvilke virkemidler lederen bør ta i bruk for å motivere sine ansatte til å bli enda mer kreative?

Som leder i en organisasjon har man en viktig oppgave i å motivere til å frigjøre både egen og ansattes kreativitet. Johannessen og Olsen hevder at dette er fordi kreativitet gjennom å skape nye løsninger, gjennom å fremme læringsmiljø og arbeidsprestasjoner, bidrar til å skape konkurransemessige fordeler for organisasjonen. Men vi stiller spørsmål ved hvordan kan man oppnå dette som leder? Johannessen og Olsen hevder at man for å lykkes med dette bør lede etter prinsippene i transformasjonsledelse, transaksjonsledelse og positivt lederskap, samt ved bruk av coachingteknikker. Men like viktig er det vel også å lede etter prinsippene i situasjonsbestemt lederskap, autentisk ledelse samt lederskap som åpner for fremtiden (Teori U)?

Det sies at god ledelse kjennetegnes av gode rollemodeller, men mye tyder på at det i vestlige samfunn vokser frem økt antipati mot dyktige rollespillere. Dette fordi rollespill blir ansett som skuespill og ikke ekthet. I større grad en før søkes det etter ledere som utviser ekthet og autentisitet. Årsaken til dette skyldes at autentiske ledere ofte blir rollemodeller for sine ansatte gjennom å skape beundring, troverdighet og tillit, noe som igjen kan bidra til godt humør og kan smitte over på de ansatte. I praksis kan dette kan føre til at de ansatte adopterer lederens positivitet, noe som igjen kan bidra til et større engasjement for arbeidsoppgaven og igjen skape nye løsninger for organisasjonen. I følge Ragnhild Kvålshaugen er autentisk lederskap et lederskap med godt samsvar mellom verdier og handlinger hos lederen. Hun har gjennomført en studie av autentisk ledelse i Norge. Resultatet av studien tyder på at ledere som har selvvinnsikt skaper optimisme og tro på fremtiden, har utholdenhet og bidrar til positiv påvirkning av de ansatte. Fordelen med en større selvvinnsikt er at det bidrar til å skape tydelighet og forutsigbarhet i organisasjonen. For lederen vil dette innebære at han har innsikt i egne styrker og svakheter som leder. Dette kan bidra til refleksjon over eget ståsted, som igjen kan være et nyttig verktøy når man skal lede andre. På grunnlag av dette finner vi at autentisk ledelse vil kunne gi oss ny innsikt i hvordan en leder bør lede for å motivere sine ansatte til å bli enda mer kreative.

Vi ser at dersom en leder klarer å utøve sin rolle med autentisitet, kan dette være med på å fremme positiv organisasjonsatferd i form av positiv innvirkning på de ansattes motivasjon, holdning, lojalitet og engasjement. Over tid vil dette befestes i organisasjonskulturen, og bidra til at organisasjonen blir preget av en positivitet og tro på fremtiden. Men, vi ser også at autentisk ledelse kan være vanskelig, da særlig i situasjoner hvor det er et gap mellom toppleder og mellomleder. Dette fordi man da kan havne i en situasjon hvor toppleder fokuserer på mål, mens mellomleder er mer relasjonsorientert. Lederen kan da havne i en krysspresssituasjon. Når man havner i en slik situasjon, ser vi at situasjonsbestemte faktorer vil være av betydning. Dette fordi lederen i en slik situasjon vil kunne tilpasse sin atferd til den gitte situasjonen. Fordelen med en slik lederstil er at lederen er fleksibel, og evner å snu seg etter forholdene. Situasjonsbestemte faktorer er avgjørende fordi disse faktorene kan komme organisasjonens ansatte til gode. Situasjonsbestemt ledelse er en tilpasning mellom lederens atferd og situasjonen lederen står overfor, og en slik lederstil er også ment å skulle gi en god effekt på de ansattes prestasjoner. Vi ser at situasjonsbestemt ledelse kombinerer en styrende og støttende

atferd. Det vil si at på den ene siden vil medarbeidernes kreativitet, kompetanse og motivasjon for oppgaven kunne føre til en mindre styrende og støttende lederstil. Lederstilen vil her være mer delegerende, og de ansatte gis mer ansvar og tillit til å lede seg selv. Her finner vi likhetstrekk til selvledelse som handler om nettopp det å lede seg selv. Vi tenker at det å lede seg selv i utgangspunktet kan være motiverende og skape positivitet. Men på den andre siden ser vi at mangel på tilstedeværelse og oppmerksomhet fra lederen kunne føre til at organisasjonens ansatte blir mer demotivert. Vi mener at mangel på innsikt i ansattes kompetansenivå og motivasjon vil også kunne ha en negativ effekt. Dette fordi rammevilkårene, de ansattes kompetanse og motivasjon må og vil kunne endre seg som følge av endringene i samfunnet. Men her har lederen en mulighet til å påvirke sine ansatte til å lede seg selv ved å inkludere, informere, forklare samt fastsette regler og utføre kontroller ved arbeidets art. I tillegg kan påvirkning av de ansatte skje ved å lytte til forslag og innspill, gi oppmuntring og støtte, legge forholdene til rette samt gi ros.

Vi finner at Amabile's forskning på de tre komponentene kompetanse, motivasjon og kreative tankemønstre samsvarer godt med det vi finner i situasjonsbestemt ledelse. Hun med at medarbeideres indre motivasjon kan påvirkes av arbeidsmiljøet og at ledelsen kan oppnå større effekt rundt kreativitetsprosessen dersom de retter oppmerksomheten mot å oppmuntre medarbeidernes indre motivasjon samt reduserer følelsen av angst. Vi tolker det dithen at det er nettopp det å rette oppmerksomheten mot å oppmuntre de ansattes indre motivasjon og redusere følelsen av angst som kan være nøkkelen til å få de ansatte til å bli enda mer kreative. I *Assessing the Work Environment for Creativity* viste det seg at kreativitet kunne påvirkes positivt gjennom oppmuntring fra leder, støtte fra arbeidsgruppen, autonomi (selvstyre) og frihet, ressurser og arbeidspress. I forhold til autonomi ser vi at også Amabile oppfordrer til mer selvledelse. Disse faktorene kan være motiverende for de ansatte og redusere følelsen av angst og usikkerhet. Organisatoriske hindringer for kreativitet kan være ressursmangel, for stort arbeidspress og tidspress, indre stridigheter, konserverende holdninger, rigide, formelle ledelsesstrukturer og bruk av ytre motivasjon i stedet for indre motivasjon. Dette er faktorer som kan være demotiverende for de ansatte og øke følelsen av angst og usikkerhet.

Ut i fra ovennevnte trekker vi den slutning at situasjonsbestemt ledelse kan bringe inn noe nytt og viktig når lederen skal motivere til kreativitet. Dette fordi situasjonsbestemt



ledelse ikke bare handler om det positive og om å delegere. Lederen må også være tilstede i situasjonen enten den er positiv eller negativ og gi støtte og oppmuntring ved behov. Lederen bør gi rom for de ansatte til å lede seg selv, fordi dette kan bidra til å skape tro på egen mestring. Tro på egen mestring vil igjen kunne føre til økt selvfølelse og en forbedring av egne prestasjoner. Dette finner vi også støtte for i positivt lederskap som både har fokus på mestring og selvledelse. Vi ser her viktigheten av at lederen fremstår som en positiv rollemodell, delegerer og tilrettelegger for en kultur med aktiv bruk av selvledelse. Men lederen bør også være tilstede for å støtte, oppmuntre og inspirere. Rammeverket bør være på plass. Vi ser at både situasjonsbestemt ledelse og selvledelse kan føre til fremtidsrettet tenkning og bane vei for nye mål.

Teori U er en ny form for moderne ledelse som kan bidra til å skape en positiv utvikling og fremtid for virksomheten, og som skal ende i konkret handling. Dette passer godt med positivt lederskap, hvor positivitet går igjen som en rød tråd. Gjennom den trinnvise prosessen som teori U representerer, ser vi at fokuset er rettet mot den støttende atferden som vi finner igjen i situasjonsbestemt ledelse, da i forhold til det å lytte. Lederens rolle her blir å lytte til sine omgivelser, motta informasjon uten å reagere øyeblikkelig, ta i bruk sine følelser ved å lytte til hjerte, og å komme i kontakt med sin sosiale og emosjonelle kompetanse. Dette avgjørende er elementer i ledelsessammenheng for å kunne lede egne og andres emosjoner. Her ser vi likheten til autentisk ledelse hvor lederen må ha selvinnsett og erkjenne egne styrker og svakheter, deriblant emosjoner. Våre tanker, følelser, atferd og erfaringer er ment å skulle spille på lag med de ulike målene vi setter oss i ulike kontekster. Disse følelsene og tankene har innvirkning på vår motivasjon og kreativitet. Våre emosjoner kan påvirkes negativt av alt vi ikke får gjort, og slik sett blir det å prioriter mål en måte å redusere denne emosjonelle belastningen på. Derfor mener vi det er viktig for ledere å vite at emosjoner påvirker vår motivasjon og kreativitet når organisasjonen skal nå sine mål.

Hvordan vi evner å håndtere konflikter kan også knyttes til vår sosiale og emosjonelle kompetanse. Dette skyldes at konflikter påvirker våre emosjoner og derigjennom vår motivasjon og kreativitet. For å løse konflikter kreves det at man oppnår samstemthet. Dersom ikke samstemthet oppnås vil lederen kunne risikere at nye løsninger ikke skapes fordi man står fast i situasjonen. Lederens oppgave blir derfor å ta kontroll i konflikten. Videre handler det om å frigjøre ressursene man har mulighet til å ta i bruk. På den ene

siden kan denne kreative nytenkningen skape mening og tro på fremtiden for organisasjonens ansatte. På den annen side kan det å ikke ta i bruk disse ressursene bremse organisasjonens utvikling. På samme tid som ledere må lede etter prinsippene i teori U, hvor fokus er på det å lytte og være i kontakt med egne og andres emosjoner, må de også håndtere motstand og forstå at inngripen kan gjøres ved å endre måten man tenker, snakker og handler på i bane for kreativ atferd. Her kan man ved å endre rutiner bane vei for kreative tankemønstre. Dette anser vi som nødvendig fordi en stor del av vår frykt er godt forankret i rutiner, noe som kan gjøre oss defensiv og beskyttende. Lederen bør derfor ta grep rundt disse rutinene fordi endring her kan bidra til å skape kreativitet. Men ledere bør være klar over at konflikter også kan skape grobunn for kreativitet. Vi ser her at det er i denne fasen ledere har mulighet til å arbeide med konkrete løsninger som skal føre til den kreative nytenkende handling. Våre emosjoner og tenkning påvirker våre handlinger, motivasjon og kreativitet. Lederen bør derfor være bevisst at ved å ha et åpent hjerte, sinn og vilje vil dette kunne føre til nyskapende arbeid. Vi ser igjen her en forbindelse mellom ”ledelse som åpner for fremtiden” (Teori U) og positivt lederskap, herunder sosial – og emosjonell kompetanse. Begge ledelsesformene fokuserer på handling som praksis. Vi finner her at Teori U kan bringe inn noe nytt og viktig i ledelsesteorien som ikke positivt lederskap gjør. Dette fordi Teori U er mer personlig og går dypere inn i følelesspekteret på ”jeg” som leder. Her fokusere det på personlige ansvar – da i forhold til refleksjon og handling i hverdagen basert på følelser som blant annet hjerte, bevissthet og vilje. Positivt lederskap går ikke i dybden på ”jeg” som leder på samme måte.

Dersom ledere vektlegger sosial – og emosjonell kompetanse vil dette kunne bidra til å gjøre håndteringen av kompleksiteten i organisasjoner enklere. Dette fordi det da tas tak i konfliktene og følelsene, noe som igjen kan bidra til å skape nye løsninger og muligheter. På denne måten vil det være større sannsynlighet for at lederen lykkes i forstå og ta kontroll over både egne og ansattes emosjoner. Vi mener at lederen bør fokusere på utfordringene og mulighetene, og finne ut hvordan de kan utvikle seg som ledere. Dette fordi lederen både for seg selv, sine ansatte og organisasjonen som helhet bør utvikle seg for å følge med i tiden. Lille – Jeg referansemodellen er et verktøy som ledere kan ta i bruk for å utvikle sin egen kompetanse i praksis, det vil si bygge bro mellom teori og praksis. Her kan han stille relevante spørsmål som bidrar til å identifisere nye relevante utfordringer og muligheter for organisasjonen, og som derigjennom inspirerer til relevant

refleksjon og dialog. Dersom en leder besitter mye teori og kunnskap som han ikke helt vet hvordan han skal få ut i praksis, og han kanskje ikke stoler helt på egne tidligere erfaringer, vil et slikt verktøy kunne bidra med refleksjon av nettopp denne teorien og kunnskapen. Her kan vi dra paralleller til Maslow's behovshierarki. Dette fordi vi ser at det i Maslow's øvre del av pyramiden åpner seg et mulighetsrom. Da utfordringene og muligheten for å øke kreativiteten hos de ansatte ligger i øvre del av pyramiden, vil lederens oppgave dermed være å tilrettelegge for mer selvaktualisering og selvrealisering. Dette kan lederen gjøre ved å åpne for dialog og refleksjon i mulighetsrom og refleksjonsrom i organisasjonen. Ved å ta i bruk Lille – Jeg som verktøy får lederen innsikt i oppgaver han bør reflektere over som leder. Disse oppgavene kan igjen bidra til å skape nye løsninger. Dette kan lederen oppnå gjennom å stille virksomhetsdiagnose, stille jeg – diagnose og prioritere jeg – mål og handlinger. Men i tillegg til å bruke et slikt verktøy vil det også være en forutsetning at for å kunne lede andre, er man avhengig av at andre vil la seg lede av deg. Lederen bør derfor øke sin bevissthet rundt etiske verdier, samt vurdere egen innflytelse og makt. For uten innflytelse og makt vil lederen kunne støte på problemer når han skal påvirke og motivere sine ansatte til kreativitet. Uten autoritet, makt og anerkjennelse kan ansatte miste sin tiltro til lederen. Dette kan føre til at det blir vanskeligere for lederen å påvirke og lede sine ansatte. På den annen side kan nettopp det å være bevisst egne etiske verdier, samt vurdere egen innflytelse og makt bidra til å skape troverdighet og ekthet i organisasjonen.

Dette viser igjen hvor viktig autentisk ledelse er, hvor troverdighet og ekthet skaper en positivitet som autentiske ledere ofte utstråler, og som gjerne kan adopteres av de ansatte. Lederens følelser, motivasjon, verdier og hva lederen tror andre mener om han vil også være av betydning. Fordi på den ene siden vil en leder med få eller ingen verdier, med negative følelser og som er demotivert, møte på utfordringer når han skal lede sine ansatte. Skepsis og mistillit til leder kan føre til at ansatte ikke vil la seg lede, noe som igjen kan skape et dårlig arbeidsmiljø. Men på den annen side vil en leder med gode verdier, positive følelser og motivasjon ha større sjanse for å lykkes i å lede sine ansatte. Dette fordi det vil kunne bidra til å minske skepsisen og øke tilliten hos de ansatte, noe som igjen kan bidra til positivitet i organisasjonen. Vi mener at positivitet er en av forutsetningene for å motivere til kreativitet i organisasjonen. Vi ser her at dersom lederen opptrer på en positiv og tydelig måte, og klarer å leve opp til de forventningene de ansatte har av han som leder, mener vi han vil ha større mulighet for å lykkes i å

motivere til kreativitet i organisasjonen. Dette kan lederen oppnå gjennom å gi retning, ta initiativ og ved å motivere sine ansatte til å nå bestemte mål. Spesielt her tenker vi at Lille – Jeg kan fungere som et utviklingsverktøy som lederen kan benytte seg av for å fremme sin kompetanse. Denne nye kompetansen kan ledere benytte for å motivere sine ansatte til å bli enda mer kreative. Men for å kunne ta i bruk denne nye kompetansen, må noen være villig til å ta inn denne kunnskapen som lederen besitter. Dette forutsetter en samhandling mellom lederen og de ansatte i organisasjonen.

Samhandling handler om samspill i organisasjonen. Det vil si at lederen må lede det enkelte individ og flokken som helhet for å bygge et godt samarbeid. Samspill og kommunikasjon er basert på tilbakemelding og informasjon. Informasjonen forstås som ”limet” i kommunikasjonen, og er ment å skulle binde sammen informasjonsflyten i organisasjonen. Men vi ser at dersom en leder ikke er åpen og informativ, vil han heller ikke kunne kommunisere sitt budskap på en god måte. Dette fordi en leder som ikke er åpen og informativ heller ikke vil kunne gi de ansatte den informasjonen de trenger for å kunne utvikle og forbedre seg med nettopp det formål å skape nye løsninger. Det som da kan skje er at informasjonsflyten stopper opp og ”limet” løsner. Dette vil igjen kunne ha en negativ effekt på samspillet i organisasjonen. Da intensjonen i kommunikasjon ofte er gjenstand for fortolkning, kan virkningen bli katastrofal dersom intensjonen ikke oppfattes riktig. Vi ser dermed hvor viktig god og riktig kommunikasjon er når ledere skal formidle sitt budskap til sine ansatte. Lederen bør kjenne til og forstå sine ansatte, samt fremstå som tydelig, trygg, ydmyk, kunnskapsrik og troverdig i sin kommunikasjon. Dette fordi vi mener det vil kunne bidra til å skape samhandling og motivere til kreativitet. Gode relasjoner kan også skapes ved at ledere lytter, oppmuntrer, forhandler, gir emosjonell støtte og deler kunnskap. Disse viktige elementene i samhandling finner vi også igjen i teori U og autentiske ledelse.

Lederens måte å motta eller gi tilbakemelding på kan være direkte retningsgivende for den videre kommunikasjonen, motivasjonen og kreativiteten. Årsaken til dette ligger i hvordan kommunikasjonen blir mottatt. På den ene siden kan negativ tilbakemelding blant annet bidra til å skape usikkerhet og angst, noe som igjen kan føre til demotiverte ansatte. Negativ tilbakemelding vil også kunne gjøre det vanskeligere for lederen å påvirke sine ansatte i forhold til kreativ ytelse. På den andre siden vil positiv tilbakemelding kunne bidra til å øke blant annet motivasjonen, mestringfølelsen og

selvfølelsen. Positiv tilbakemelding gitt i riktig kontekst kan bidra til å påvirke de ansattes motivasjon og kreative ytelse i riktig retning, og på en god måte. Dette viser at måten lederen henvender seg til sine ansatte dermed er av stor betydning. Her mener vi tilbakemeldingsmodellen TUTE kan være det verktøyet som lederen kan benytte for å få innsikt i hvordan tilbakemelding bør gis, mottas og integreres i atferden. Dette fordi vi mener TUTE kan bidra med nyttig kunnskap og kommunikasjon om hvordan lederen bør bruke tilbakemelding som middel for å utvikle sine ansatte. Gjennom dette verktøyet bør derfor lederen fokusere på at tilbakemeldingen som gis inneholder spesifikk informasjon om hva som skal forbedres eller endres på. Men det er viktig å tenke på at å motta tilbakemelding ofte er mer utfordrende enn å gi den. Dette fordi forvirring og feiltolkning ofte kan skje. Tilbakemelding er avgjørende for at kommunikasjonen ikke skal bryte sammen, og kan både hemme og fremme kommunikasjon. Vi mener at det ikke bare er lederen, men også de ansatte som har et kommunikasjonsansvar. Dette fordi lederen ikke kan være tankeleser og ha kontroller til enhver tid. Men lederen bør likevel selvsagt være tilstede og ha innflytelse i forhold til støtte og avvisning i organisasjonen. Her mener vi lederen bør ha den emosjonelle kompetansen til å ”se” de som ikke sier så mye, og heller stille spørsmål for å kommunisere. TUTE handler om hvordan ledere kan benytte tilbakemelding og fleksibilitet, intensjon og kommunikasjon, samt atferdsmønster som grunnlag for forandring. Dersom lederen er positiv, fleksibel og kommuniserer på en god måte, mener vi at han vil ha større sjanse for å lykkes i å forløse kreativiteten hos sine ansatte. Slik sett er TUTE et nyttig verktøy for å motiverer til kreativitet og drive utvikling av organisasjonen.

Et annet verktøy som lederen kan benytte for å forløse motivasjonen og kreativiteten hos de ansatte, mener vi er coaching. Dette fordi ved å benytte coaching som verktøy når lederen skal lede sine ansatte, kan gi et bedre grep om ledelse. Verktøyet kan hjelpe lederen med å finne frem til mening, utvikle læring, fremme verdier og målstyring i organisasjonen. Helhetlig coaching kan også få frem og utvikle potensialet hos den enkelte ansatte. Men det kan også bidra til å øke kreativiteten hos de ansatte ved å øke mestringsfølelsen, redusere angst samt øke den indre motivasjonen. Et annet viktig aspekt ved coaching, er coaching som styringsverktøy ved selvrefleksjon. Her kan ledere benytte coaching når løsninger skal etableres, personlige utfordringer overvinnes, personlig utvikling og atferdsendringer fremmes. Dette finner vi igjen i situasjonsbestemt ledelse som omhandler styrende og støttende atferd.

Lederens hensikt med coaching bør være å få sine medarbeidere til å reflektere over problemstillingene og selv komme med svarene de mener vil fremme egne prestasjoner. Dette viser at Helhetlig coaching vektlegger forholdet mellom innsikt og handling, hvor et grunnleggende prinsipp bør være at også de ansatte har ansvar for utvikling i organisasjonen. Dette fordi organisasjonen fungerer som en helhet, en flokk, hvor alle i flokken har et ansvar for teamet og seg selv som enkeltindivid i forhold til å utvikle organisasjonen og nå mål. På samme tid må lederen kunne ha forventninger og stille krav til sine ansatte. Men for å få dette til bør lederen opprette refleksjonsrom som gir de ansatte mulighet til å møtes, utveksle erfaringer, reflektere og evaluere. Her vil det kunne utvikles nye ideer som kan tas med i den praktiske konteksten for utprøving i handlingsrommet der ideene evalueres og eventuelt velges ut for utprøving. Rollespill som teknikk er et eksempel som lederen bør bringe inn i refleksjonsrommet og benytte seg av. Dette fordi rollespillet muliggjør tilbakemelding og utvikling av egen atferd i en kontekst som er løftet ut av den konkrete hverdag og inn i refleksjonsrommet. Vi ser at det er her det er mulig å skape rom for kreativitetsutvikling. Vi ser også at coaching er nært relatert til 360<sup>0</sup> tilbakemeldingsmodellen.

Denne modellen er et verktøy som fungerer som utgangspunkt for refleksjon og læring. Dette anser vi som et viktig verktøy fordi det kan bidra til utvikling av lederen. Det er en strukturert form for tilbakemelding til en leder fra personens viktigste relasjoner (underordnede). Gjennom dette verktøyet kan lederen få et bedre utgangspunkt for å starte en egen refleksjonsprosess og dialog rundt andres oppfattelse av egen atferd. Gevinsten med en slik refleksjonsprosess er at lederen gjennom refleksjon og dialog kan bli bedre kjent med seg selv og få bedre selvinnikt. Dette blir dermed et læringsverktøy som lederen blant annet kan bruke for å vite hvordan han kan motivere til kreativitet. Evner lederen å gjøre 360<sup>0</sup> graders tilbakemelding til et godt utgangspunkt for dialog og vilje til utvikling, er sjansen større for å lykkes med dette. Men for å utvikle seg som leder bør lederen ha evnen til å skifte perspektiv, for på den for å lære å tenke på andre måter. Men vår evne til perspektivskifte avhenger av tilbakemelding, som igjen fremmer fleksibilitet. Av denne modellen finner vi at det å kunne reflektere over egen praksis kan oppfattes som den viktigste komponenten for forbedring av den. Verktøy som kan anvendes for å utvikle egen kompetanse (bruksteori) i praksis er Lille – Jeg referansemodell. Å overføre teori til praksis er følgelig noe en må lære på en eller annen måte. Dette fordi mye av den kompetansen de ansatte besitter er erfaringsbasert og

taus kunnskap som tidvis er vanskelig å oversette. Dersom lederen evner å overføre teori til praksis kan han ved å fremme idèutvikling, øke gløden og læringen på den måten bidra til nettopp det å skape konkurransefordeler. Det viktigste blir altså læringsprosessen og output fra denne. Kreativitet er bare et middel for å fremme denne læringen. Vi finner at ledere som benytter seg av refleksjonsrom og 360<sup>0</sup> tilbakemeldingsmodellen i organisasjonen vil kunne oppnå en dobbel læringskontekst som praksis kan reflekteres opp mot hos sine ansatte. Vi anser derfor dette som en effektiv metode for å videreutvikle den enkelte og øke kreativiteten, for på den måten å nå organisasjonens mål.

For å få en positiv effekt på måloppnåelsen bør lederen få sine ansatte til å støtte og slutte opp om organisasjonens visjon og overordnede mål. Vi mener dette vil kunne bidra til å gi en følelse av mening fordi meningsskapende arbeid har vist seg å ha en positivt innvirkning på motivasjon og kreativitet. For lederen vil det derfor være svært relevant å fokusere på målstyring. Vi anser det dermed som viktig at det utvikles mål som er i tråd med organisasjonens krav til kreativitet, og at det utvikles strategier for å nå målene. Vi mener også at lederen har en viktig rolle i å støtte sine ansatte til å sette motiverende mål som de finner glede, tilfredsstillelse, interesse av, og som de kan identifisere seg med. Dersom lederen formulerer klare og tydelige mål som de ansatte identifiserer seg med, kan dette bidra til å skape motivasjon og arbeids glede for oppgavene, noe som igjen kan bidra til en positiv arbeidskultur og et godt engasjement.

Her finner vi at dette samsvarer godt med Teresa Amabile's definisjon på indre motivasjon. Hun har forsket mye på sammenhengen mellom indre motivasjon og kreativitet, og gjort mange studier som alle gir sterk støtte til denne forbindelsen. Hun har kommet frem til at indre motivasjon er en av nøkkelfaktorene til kreativitet. I modellen Three Components of Creativity fremhever hun blant annet at motivasjon er en viktig komponent i sammenheng med kreativitet. Her fremholder hun at det er motivasjon for oppgaven, altså oppgavens egenverdi som avgjør hva de ansatte faktisk vil gjøre. Amabile sier at både indre og ytre motivasjon kan sameksistere, men at en rekke studier har vist at indre motivasjon først og fremst vil være mer korrekt for kreativitet enn ytre motivasjon. Ansatte som er egenmotivert og har et sterkt indre driv, vil sannsynligvis ta til seg kompetanse fra andre domener, eller bruke stor innsats for å anskaffe nødvendige ferdigheter som trengs. Amabile sier blant annet at uten indre motivasjon vil en person enten ikke utføre aktiviteten i det hele tatt, eller vil gjøre det på en måte som bare

tilfredsstillende de ytre målene som for eksempel det å oppnå en lovet belønning, møte en tidsfrist eller vinne en konkurranse. Teorien sier også at kreativitet mest sannsynlig skjer når folks ferdigheter er knyttet til deres sterkeste iboende interesser- deres dypeste lidenskaper. Dette finner vi samsvarer godt med Maslow's øverste del av behovshierarkiet som innbefatter anerkjennelse og selvrealisering.

Vi ser at også Maslow har kommet frem til at indre motivasjon er viktig når man skal oppmuntre til kreativitet. Han mener behovet for selvrealisering er viktig for kreative mennesker. Dette fordi det er her den personlige utviklingen, drømmene og mestringsfølelsen oppstår, noe som igjen gir grobunn for skapelsen av nye kreative løsninger. Anerkjennelse og selvrealisering er de to øverste trinnene i behovspyramiden, og er drevet av indre motivasjon. Mennesket er enestående ved at det har evne til kreativitet, hver og en av oss kan skape noe. I følge Maslow har mennesket behov for å følge sine drømmer og bruke sine evner, og indre motivasjon kan oppnås gjennom status og prestisje, personlig utvikling, avansement og gleden av å prestere. Men Maslow så også på personligheten som en balansegang med behovet for å trygge egen tilstedeværelse materielt og psykologisk på den ene siden, og behovet for vekst, selvutfoldelse og kunnskapssøken på den andre siden. Han mente at behovet for å trygge og sikre egen tilværelse (indre motivasjon) måtte være på plass, før behovet for vekst og selvrealisering (ytre motivasjon) ble dekket.

Johannessen og Olsen mener at indre motivasjon kan sees på som vår indre fjelltopp som vi skal bestige for å nå opp til våre beste prestasjoner i det ytre liv. Vi finner her at både Johannessen og Olsen, Amabile og Maslow mener at indre motivasjon er den viktigste komponenten for å motivere til kreativitet. Da indre driv – den indre motivasjonen er det som utgjør den viktigste forskjellen mellom de som presterer på topp og ikke gjør det, bør lederens rolle være å legge fokus bort fra maktesløshet og over mot mestring og positivitet i organisasjonen. Stig Johannessen er ikke enig i dette, han mener at lederen også må ha fokus på de negative aspektene i organisasjonen når det skal motiveres til kreativitet. Vi ser at Johannessen og Olsen også mener at indre motivasjon anses som den viktigste motivasjonen i forhold til selvrealisering. Deres fokus er på personlig motivasjonsstrategi, hvor forholdene legges til rette for aktiv bruk av selvledelse. Hensikten er at ansatte skal lede seg selv gjennom å motivere og oppmuntre for å oppnå mål og drømmer. Sentralt i personlig motivasjonsstrategi står våre verdier, handlingsstrategier og handlinger. Vi mener lederen vil ha større sjanse for å lykkes med



å motivere til kreativitet dersom det skapes noe som de ansatte trekkes mot. Dette vil kunne bidra til å stimulere energien og aktiviteten, som igjen vil kunne bidra til å få drømmen og målet realisert. Hovedkilden til vår motivasjon er våre verdier, og disse er forankret i våre behov. Målene vi setter oss er en måte å uttrykke våre verdier på. Det er derfor viktig at ledere er klar over at det er en sammenheng mellom behov, mål, verdier og handling. Dersom man skal lykkes som leder i å motivere til økt kreativitet bør alle elementene være i fokus.

Den personlige motivasjonsstrategien forholder seg til trinn og hendelser som mennesker gjør for å oppnå sine mål og drømmer. Dette finner vi igjen i toppen av Maslows behovspyramide og er her hvor utvikling foregår og kreativitet kan skapes. Motivasjonen deles her inn i indre og ytre motiv. Behov, ønsker og interesser er eksempler på indre motiv, mens belønning, tidsfrister og konkurranse er et eksempel på ytre motiv. Dette finne vi har store likhetstrekk med både Hertzberg's teori om hygiene – og motivasjonsfaktorer samt Maslow's behovspyramide som er delt inn i 5 trinn. Mens Johannessen og Olsen ikke fremhever hvilke trinn som først må være på plass når mål og drømmer skal nås, mener Maslow at mennesker har behov for å følge sine drømmer og bruke sine evner, men først når de grunnleggende behovene allerede er dekket. Johannessen og Olsen fokuserer på det positive innen ledelse og mener at en positiv innstilling blant medarbeiderne kan gi effekter som helsefremmende resultater i form av økt jobbtilfredsstillelse, økt mestringsfølelse, økt psykologisk velvære, proaktivitet og andre vekstmuligheter. Men de mener også at manglende personlig kontroll kan føre til jobbstress og økt engstelse. Dette passer godt med motivasjonselementene og hygienefaktorene vi finner igjen hos Maslow og Hertzberg.

Som følge av forandringene i markedet ved overgangen fra industrialiseringen til kunnskapssamfunnet ser vi at lederen bør være forberedt på at også de ansattes situasjon, kompetanse og motivasjon bør og vil kunne endre seg. For lederen innebærer dette å være tilstede i situasjonen. Dette kan han gjøre ved å skaffer seg innsikt i hvilke faktorer som motiverer. Vi ser at forskjellige faktorer kan motivere (ytre eller indre), men i følge Maslow bør de ytre faktorene være på plass først da disse faktorene er med på skape trygge rammer for de ansatte i organisasjonen. Et annet viktig element vil være å arbeide med valens, det vil si å få ansatte til å verdsette resultatet. Dette fordi det kan skape merverdi for organisasjonen. Valens kan oppnås gjennom anerkjennelse og

selvrealisering. Vi mener derfor lederen her har en viktig oppgave i å få medarbeidere til å støtte og slutte opp om organisasjonens visjon og overordnede mål. Konsekvensen ved å ikke gjøre dette, er at det ikke skapes merverdi for organisasjonen. Noe som igjen kan føre til at organisasjonen ikke oppnår konkurransefordeler. Men på den annen side kan det å arbeide med valens bidra til å gi en større mening for de ansatte i organisasjonen. Og meningsskapende arbeid kan bidra til å øke motivasjon og derigjennom motivere til mer kreativitet.

Hertzberg mente at like viktig som forutsetningene for å motivere ansatte, stod også virkemidlene organisasjonene kunne ta i bruk for å motivere. Han mente det kun var trekk ved arbeidsoppgaver som kunne fremme trivsel og motivasjon blant organisasjonens ansatte. Amabile mente at indre motivasjon og motivasjon for oppgavens egenverdi var det viktigste elementet i forhold til kreativitet. Vi ser at hun også trekker frem viktigheten av motivasjon for oppgaven. Hertzberg mente at ledere bør ha kjennskap til at dersom organisasjonen forandrer på forhold som skaper mistriivsel, vil det ikke nødvendigvis likevel medføre at ansatte blir mer tilfreds eller motivert. Forhold som fremmet tilfredshet i arbeidet gikk under navnet *motivasjonsfaktorer*, fordi de motiverte medarbeidere til høyere ytelse. Motivasjonsfaktorene her bestod av arbeidsoppgavenes karakter, ansvar for eget arbeid, kontroll over egen arbeidssituasjon, prestasjoner og selvtilfredshet ved utførelse av en god jobb, anerkjennelse fra andre, forfremmelse og vekst. Av dette kan vi se at også Hertzberg, i likhet med Johannessen og Olsen legger vekt på selvledelse gjennom ansvar for eget arbeid. I tillegg finner vi det interessant å se at Hertzberg's motivasjonsfaktorer er knyttet til behov som ligger høyere i Maslow's behovspyramide. Forhold som fremmet mistriivsel i arbeidet gikk under navnet *hygienefaktorer*, fordi de viste seg å handle om arbeidsmiljøet, det vil si lønn, trygghet på arbeidsplassen, arbeidsforholdene rundt arbeidsoppgavene, administrative systemer, organisasjonens personalpolitikk, mellommenneskelige forhold samt lederens kompetanse og ledelsesform. Her fant vi at Hertzberg's hygienefaktorer ligger i det nedre området av Maslow's behovspyramide. Hertzberg mener at for motivasjonen er det helt sentralt hvordan hver enkelt ansatte opplever arbeidsoppgavene sine, utviklingsmuligheter og utfordringer som arbeidsoppgaver gir, samt ansattes opplevelse av å mestre utfordringene. Dette finner vi igjen i tre komponentmodellen til Amabile. Hertzberg's analyser kommer frem til at indre belønning (selvkontroll og trivsel) i hovedsak er mer relevant enn ytre

belønning (lønnsøkning). Dermed kan det se ut som indre belønninger er viktigere enn ytre belønninger for å forklare hva som motiverer.

Men på den annen side ser vi at mye tyder på at konkurranse, tidsfrister, bruk av belønninger og evalueringssystemer i verste fall kan motvirke det naturlige engasjement folk har for en del arbeidsoppgaver. Vi mener det derfor er viktig at i den grad man bruker disse tiltakene for å motivere, bør de gis på en måte som informerer folk om deres kompetanse og ikke hindrer selvstendighet. Jacobsen og Thorsvik sier at forventningsteori utfyller behovsteorien og gir innsikt i hva som motiverer. Her vektlegges indre belønning som mennesker gir seg selv og ytre belønninger som de får fra organisasjonen som motivasjonsfaktor for å nå målene. Her ser vi at de ikke skiller mellom viktigheten av indre eller ytre belønning i forhold til hva som motiverer. Det kan synes som dette er situasjonsbestemt og at det her tas mer hensyn til at individer har ulike behov. For å nå målene bør de ansatte gis ansvar for egen mestring, og ikke gi lederen det fulle og hele ansvaret. I slike situasjoner er det viktig at lederen tør å gi slipp på egne standpunkter og slippe andre til. Ved å slippe andre til vil det kunne fremkomme annen kunnskap og kreative løsninger som ellers kanskje ikke ville funnet sted. Vi ser her en link til Martinsen's teori om situasjonsbestemt ledelse med en delegerende lederstil, og Johannessen og Olsen's teori om selvledelse. Motivasjon for oppgaven utgjør forskjellen på hva enkeltpersoner kan gjøre, og hva de vil gjøre. Igjen ser vi at dette stemmer overens med Amabile's syn på motivasjon og kreativitet hvor det er den enkelte ansattes motivasjon for selve oppgaven som avgjør i hvilken grad man vil engasjere seg i forhold til kreativ ytelse.

Kreativ ytelse er en menneskelig prosess som er vanskelig å måle. Dette fordi kreativitet er vanskelig å definere i utgangspunktet. Det finnes ikke en gitt standard for kreativitet. Funn i oppgaven viser at dette er en iboende evne som individer har og som oppfattes ulikt. Å være kreativ dreier seg ikke nødvendigvis om å skape noe nytt, men det kan også handle om å endre på det man allerede har. Men lederen kan oppmuntre til kreativitet. Det må være lov å leke. Det utvikles stadig ideer som kan være med på å forbedre prestasjonene for den enkelte organisasjon som helhet. Men baksiden her er at vi sjelden finner organisasjoner som systematisk utvikler strukturer for å oppmuntre, utvikle og anvende ideer som blomstrer i hverdagen. Dette stemmer godt med Erik Lærdahl's uttalelser om manglende implementering av kreativitet i organisasjonen. Lederen har her

en viktig rolle i å ta kreativitet på alvor. Fokus må rettes mot prioritering av å løse dette problemet. Ved å ta dette på alvor kan organisasjonen oppnå konkurransefordeler. Men, dette avhenger også av konkurrenters og potensielle nyetablertes evne til imitasjon, samt organisasjonens evne til stadig utvikling gjennom å være innovativ. Vi ser dermed her viktigheten av å ta kreativitet i organisasjonen på alvor.

Amabile hevder at innovasjon og kreativitet er nære begreper. I følge henne er innovasjon det som skjer nå organisasjonen får til en vellykket implementering av kreative ideer. Nettopp derfor mener vi at lederen har en viktig oppgave i å forløse både egen og ansattes kreativitet, nettopp med det formål å jakte på stadige konkurransefordeler. For mange dreier kreativitet seg om å skape noe nytt. Men det handler også handler om å gjøre noe med de arbeidsprosessene man allerede har, å løse utfordringer og se muligheter som allerede er der og se dem i et nytt lys. Vi mener derfor at det er viktig at lederen kommuniserer dette til sine ansatte, at han får frem i organisasjonen at kreativitet dreier seg om så mye mer. Dette kan ledere gjøre gjennom å formulere tydelige mål og skape en felles forståelse blant de ansatte.

Forskning viser at kreativitet ikke har noen sammenheng med hvorvidt man er smart, intelligent eller dyktig. Dette tenker vi er viktig at lederen må ta høyde for når de skal motivere sine ansatte til å bli enda mer kreative. De må ta innover seg at alle individer er kreative. Våre funn viser at både teoretikere og forskere er enige om at alle har kreativitet iboende i seg. Men der vi ser motsetninger derimot, er der det snakkes om utvikling. På den ene siden finner vi Johannessen som sier at nye ideer er knyttet til impulser, en egenskap ved menneskers gjenkjennende og selvorganiserende strukturering av hjernens meninger og kroppen ellers. Ideene som oppstår er gratis. Det trengs verken tiltak, idébrainstorming eller tilrettelegging for å skape nye ideer. I følge han har kreativitet ikke noe med læring å gjøre. På den annen side viser Johannessen og Olsen til at kreativitet handler om utvikling av spontane ideer. Kreativitet skapes i møte mellom forskjellige typer kunnskap, og oppstår ikke ofte isolert. Mulighetsrommet for kreativitet ligger i å ikke gjøre som andre. Herunder å følge egen fremgangsmåte, innta egne perspektiver samt tenke i egne baner. Denne måten å utvikle nye ideer på, har i mange tilfeller vist seg å være suksessfull. I følge Johannessen er kreativitet en ferdighet, som på linje med andre ferdigheter kan læres. Det er en ferdighet vi kan blir mer eller mindre god i. Dette finner vi også igjen hos Erik Lærdahl. Med andre ord ser vi at kreativitet kan fremme

læringsmiljøet. På den ene side kan hjelp, eller konstruktiv kritikk, være et potensial for forbedring. Men på den annen siden kan negativ kritikk hemme både forandring og læring. En motsetning til Johannessen og Olsen og Lærdahl, er Stig Johannessen som mener at kreativitet er noe som alle har iboende i seg og som ikke trengs å utvikles.

Da det ikke finnes noen enhetlig og rett måte å utvikle kreativitet på, mener vi derfor ledere bør vektlegge ulike prosesser og teknikker for å lykkes. Banale løsninger som sees på en ny måte kan være med på å få frem helt nye og unike løsninger. Vi ser dermed her betydningen av at lederen behandler alle forslag med respekt, og viser at de har en verdi for virksomheten. Lederen som betrakter et problem, en utfordring, en trussel eller en mulighet på ulike måter, vil ha større sjanse for å lykkes med å øke det kreative mangfoldet i organisasjonen. Dette fordi man da ser på løsningsmuligheter fra ulike synsvinkler, noe som igjen gir flere perspektiver og kan bidra til å skape nye løsninger. Her ser vi at en leder som ikke har et åpent sinn, slik vi finner i Teori U, vil kunne risikere å bli fastlåst i gamle vaner og mønstre. Dermed vil dette kunne forhindre nyskaping. Vi mener derfor lederen har en jobb med å arbeide med de begrensningene som finnes i egne vaner, rutiner, metoder og tankemodeller. Da disse kan sette begrensninger for vår kreative utfoldelse.

Vi tenker at lederen kan få innblikk i hvordan man i kreative situasjoner motiveres dersom lederen skaper rom for kreativitet i organisasjonen. Disse rommene bør ha ulike funksjoner, dette fordi utvikling er en gradvis prosess, og hvor hensikten er å gjøre et skille mellom der idèmyldringen foregår, dialog og refleksjon pågår og handlingen foretas. På denne måten mener vi at det vil være større sannsynlighet for å finne frem til de beste ideene som kan bidra til å skape nye løsninger for organisasjonen.

Mulighetsrommet er her hvor medarbeidere tør å komme med egne ideer. Noe som kan være avgjørende for hvorvidt organisasjonen oppnår mål eller ikke. I denne fasen bør idèmyldring og drømmerens strategier dominere. Refleksjonsrommet er inngrepspunktet i den kreative prosessen hvor det gis mulighet til å påvirke utviklingen av kreativiteten fordi det er her vi kan endre perspektiv, mønster og kople muligheter. En leder som tilrettelegger for et miljø til sine ansatte med hyppig og eksplisitt bruk av kreative teknikker i tenkning, kan bidra til at komponenten kreativ tenkning påvirkes. Dette kan lederen gjøre ved å legge til rette for kreativ tenkning i blant annet refleksjonsrom. I

denne fasen bør alle i organisasjonen delta. I handlingsrommet vil ideene evalueres og det vil eventuelt avgjøres hvilke ideer som skal settes ut i praksis. I denne fasen vil realisten og etter hvert kritikerens dominere ved evaluering av de forskjellige ideene. Målet er å finne frem til beste og mest hensiktsmessige ideen for virksomheten.

Vi mener lederen kan ha større sjanse for å lykkes med slike kreative rom dersom ledere evner å sette sammen team med ulik bakgrunn, kompetanse og perspektiver på problemløsning. Dette på samme tid som det ikke legges hierarkisk krav på den kreative prosessen. Ved å gjøre dette vil lederen kunne øke sannsynligheten for forbedring av det kreative mulighetsrommet, det kreative refleksjonsrommet og det kreative handlingsrommet, noe som igjen kan bidra til å øke kreativiteten. Vi trekker den slutning at lederen derfor har en viktig rolle i å skape rom for kreativitet. Det må skapes et miljø hvor det oppfordres til å tenke, handle og snakke som om man er kreativ. Lederens oppgave vil da blant annet være å finne ut nøyaktig hva det er som utløser de ansattes kreative atferd. Ved å fokusere på konsekvenser som oppstår når man forsøker å fremme og hemme utløsningsmekanismer, vil nettopp disse konsekvensene kunne avdekke det kreative mønsteret. For å omsette de kreative rommene i praksis ser vi derfor at det vil være behov for en leder som utøver handlingskraft, viser til gjennomføringsevne og som utvikler handlingsmot i organisasjonen. Dette fordi det kan bidra til å fremme motivasjon og kreativ tenkning både for den enkelte ansatte og teamet. Lederens oppgave her vil da være å skape en balanse mellom verdi og handlinger. Dette stemmer også godt overens med Ragnhild Kvålshaugens forskning på autentisk ledelse. Forskingen forteller oss at det å lede etter prinsippene i autentisk ledelse innebærer at det er godt samsvar mellom verdier og handlinger.

Slik vi ser ovenfor bør lederens rolle være å legge til rette for bruk av egne teknikker slik at de ansatte gis mulighet til å utvikle noe unikt og originalt som skiller seg ut fra mengden. Igjen ser vi viktigheten selvledelse. Men tett forbundet med vår evne til forandring og kreativitet, er vår evne til å være fleksibel. Ledere må utvise fleksibilitet i sitt lederskap slik at de ansatte kan utvikle nok variasjon i sine tanker – og handlingsmønstre, både i forhold til seg selv og andre. Men dette er ikke alltid så enkelt. For å få dette til mener vi at fleksibiliteten bør fremmes innenfor en positiv ramme. Dette fordi fleksibiliteten da vil kunne bygges opp, noe som igjen kan medføre at variasjonen i kreative tanker – og handlingsmønstre vil kunne øke. Her finner vi at dette stemmer godt

overens med Kvålshaugens syn på autentisk ledelse, som blant annet forteller at lederen bør være fleksibel.

Gjennomgående i drøftingen ser vi at det stilles en rekke forventninger til hvordan lederen bør utøve sin rolle når han skal motivere sine ansatte til å bli enda mer kreative. Amabile har studert sammenhengen mellom kreativitet og lederens rolle, og kommet frem til at lederens rolle ikke er å være kilden til ideer, men å oppmuntre og mestre disse ideene. Dette finner vi også igjen i positivt lederskap hvor lederens rolle er å motivere til optimisme, humor og opplevelse for å skape mestring i arbeidssituasjonen. Amabile mener at lederen ikke skal være ansvarlig for å trykke på "fantasiknappen" til alle ansatte i alle ledd i organisasjonen, men heller møte de ansatte gjennom å stille spørsmål på en inspirerende måte. Dersom kommunikasjonen er positivt og konstruktiv vil dette også kunne bidra til positive og konstruktive svar. Dette finner vi også igjen i situasjonsbestemt ledelse under støttende atferd og i positivt lederskap generelt.

Amabile mente at lederens rolle også bør være å anspore kreativ innsikt og å legge til rette for kreativt samarbeid. Dette fordi prosessstyring ikke er noe som passer i alle stadier av kreativt arbeid. Vi ser viktigheten av det Amabile her hevder, da vi mener at en slik prosessstyring vil kunne føre til en instrumentell, låst og lite fleksibel utvikling av kreativiteten i organisasjonen. På en annen side mente Amabile at stier gjennom byråkrati burde fjernes, svake ideer lukes ut og organisasjoner burde maksimere læring av feil. Her tenker vi også at ved å fjerne byråkrati, vil det kunne åpne for mer fleksibilitet, noe som igjen kan bidra til å fremme læringsmiljøet og arbeidsprestasjonene. Johannessen og Olsen mener at lederens rolle innenfor positivt lederskap blant annet vil være å styrke de ansattes opplevelse av mestring og kontroll over egne liv, gi rom for kreativitet og empati, og skape en arbeidsplass preget av torelanse og god arbeidsmoral. Mestring og kontroll over egne liv forutsetter her en positiv evne til å forestille seg noe, noe som igjen fremmer optimisme. Lederens rolle vil dermed blant annet være å utvikle en forståelse av mening for de ansatte for på den måten å bidra til utvikling av de ansattes mestringfølelse, noe som igjen kan bidra til å øke kreativiteten. Vi ser at dette samsvarer godt med Amabile's syn på lederrollen og de andre ledelsesformene vi har funnet frem til. Lederen bør derfor ta ansvar og legge til rette for mestring og kreativitet, samtidig som de ansatte også selv må ta ansvar.

Johannessen og Olsen sier at selvorganisering er basert på selvledelse og direkte koplet til å utvikle kreativiteten eller entreprenørånden hos de ansatte. Gjennom selvledelse rettes fokus mot motivasjon, intellektuell stimulering og individualisert oppmerksomhet.

Lederen som fokuserer på intellektuell stimulering er både villig og i stand til å vise sine ansatte andre måter å møte gamle problemer på, å lære dem at utfordringer er problemer som kan løses, samt å vektlegge fornuftige løsninger. Selvledelse dreier seg om at lederen må gi de ansatte rom for å styre egne aktiviteter i retning av egne mål. Dette kan blant annet oppnås ved at de ansattes gis tillit og ved bruk av de ulike refleksjonsrommene.

Dette mener vi er viktig fordi det å gi ansvar for eget arbeid bidrar til å skape trivsel, gir følelse av mestring, og er med på å skape vekst og selvtilfredshet. Dette finner vi støtte i hos blant annet Hertzberg. I tillegg ser vi at det å styre etter egne mål kan være motiverende i den forstand at arbeidet gir mening i livet. Her ser vi en kopling til blant annet Amabile og hennes forskning på kreativitet og indre motivasjon. Vi mener at lederen derfor bør tilrettelegge for metoder, ferdigheter og strategier som ansatte kan benytte seg av for å vite hvordan oppgaver skal administreres, hvordan de skal utføres og hvorfor. Kunnskapen og kreativiteten må frigjøres for å skape merverdi slik at konkurransefordeler kan oppnås. For å lykkes med selvorganisering vil lederen gjennom å være en positiv rollemodell, samt tilrettelegge for sterkere selvledelse, kunne oppleve større grad av jobbtildfredshet og sterkere engasjement, noe som igjen kan bidra til å øke kreativiteten til de ansatte. Et annet viktig moment vil også være å bygge opp samhandlingskompetanse og sosial – og emosjonell kompetanse, det vil si hvordan de enkelte medlemmene i teamet forholder seg til hverandre. Dette har en betydning i forhold til hvordan disse kommuniserer, påvirker og deler erfaringer når de skal samarbeide om å oppnå felles mål. Dette er hovedelementene i positivt lederskap.

Positivt lederskap har blant annet hentet inspirasjon fra tenkningen rundt transformasjonsledelse. Transformativ ledelse består av intellektuell stimulering ved at lederen stadig gir de ansatte nye utfordringer som setter deres evner på prøve.

Transformasjonslederen har til hensikt å opptre som leder for de som har behov for hjelp til å vokse og utvikle seg. Årsaken til dette er at det kan bidra til intellektuell stimulering av medarbeidernes individualitet, noe som igjen kan skape nye innovative løsninger. I tillegg må lederen også arbeide mot å få de ansatte til å se ut over interesser som har egenverdi til felles beste for teamet. Dette fordi verdi ikke bare skal skapes for den enkelte ansatte, men også for organisasjonen som helhet, slik at virksomhetsmål oppnås.



Jacobsen og Thorsvik kritiserer transformasjonslederen fordi de mener en slik leder gir mindre rom for autonomi. Her tenker vi at visjoner og handlingskraft vil kunne svekkes som følge av mindre selvledelse. Jacobsen og Thorsvik har funnet flere studier som viser at de mest sentrale egenskapene til transformasjonslederen er å inspirere og utvikle en visjon. Imidlertid hevder Johannessen og Olsen at den fremtidige kontrollen vil kunne være av kortsiktig natur fordi vår kontroll oppnås ved at vi selv setter opp egne mål, og den vil kunne være langsiktig og holistisk av natur. Sistnevnte fordi man her tar personlig kontroll over egne visjoner og drømmer. Vår antatte fremtid er forbundet med våre visjoner eller drømmer, vår evne til innovasjon, samt vår evne til å forandre oss. Visjonene og drømmene er knyttet til våre kjerneverdier – de våre liv baseres på. Vår evne til innovasjon – det kreativt nye – er blant annet knyttet til hvordan det ville vært dersom våre drømmer og visjoner ble virkeliggjort. Stig Johannessen mener at det må stilles spørsmål ved oppfatningen om at ledere i størst mulig grad må involvere seg i aktiviteter som dreier seg om å få kontroll og skape forutsigbarhet i tenkte helhetlige systemer, gjennom blant annet visjoner og verdier. Men det viser seg ofte at slike tiltak for å prøve å styre mot vedtatte mål svikter i møtet med den uforutsigbarhet, usikkerhet og kompleksitet som reelt foregår i organiserte sammenhenger. Her ser vi at en organisasjon vil kunne komme til å bruke mye ressurser på å planlegge og styre for å få kontroll. Problemet er at mens organisasjonen planlegger, endrer virkeligheten seg. Konsekvensen er at det brukes tid og energi på planer som kanskje aldri blir satt ut i livet, i stedet for å fokusere på være tilstede i nået, samt utvikle og ta i bruk de ressursene de allerede har. Vi mener at dersom organisasjonen legger fra seg litt av denne kontrollen vil de kunne ha større mulighet for å utvikle og skape nye løsninger. For da benyttes tiden og ressursene på dette i stedet. Da våre visjoner og drømmer er knyttet til det kreativt nye, ser vi hvilken betydning visjon får for ledere når de skal motivere sine ansatte til å bli enda mer kreative. Men å det å motivere til enda mer kreativitet hos individet og i team som helhet er ikke enkelt, men komplekst.

Stig Johannessen mener at lederen må styre bort fra aktiviteter som dreier seg om å få kontroll, og at fokus ikke lenger bør være på byråkratisk og hierarkisk styring. Dette mener vi er relevant fordi man ved å legge fra seg kontrollen beveger seg mot en mer fleksibel og individualistisk tenkemåte, noe som igjen vil kunne åpne for en mer selvorganiserende organisasjon. Her vil det både være viktig å tenke på teamet som helhet, altså flokken, men like viktig vil det også være å ta hensyn til det enkelte kreative

individ i flokken. Kompleksitetstenkningen utfordrer de etablerte forestillingene om at lederen må ha kontroll og styring for å lykkes med utvikling og samhandling i organisasjonen. Vi ser dermed her at kompleksitetstenkningen til en viss grad forsetter at selvledelse er til stede. Lederen må ha tro på de ansattes dyktighet og tørre å slippe de til. Med andre ord må de ansatte gis tillit til egen styring. Lederens rolle er ikke å være en gallionsfigur, men å tørre å være på linje med sine ansatte. Dette motstrider tenkningen til Johannessen og Olsen's syn på lederen som en symbolfigur. Johannessen mener at lederen bør gå bort fra å være en maktperson og heller vokse i sin rolle i relasjon med de ansatte. Vår erfaring er at hvis lederen tør å gi slipp på litt av sin makt og kontroll, og la andre komme til med sin kunnskap, erfaring og kompetanse, vil det kunne åpne for muligheter og ideer som ikke nødvendigvis hadde oppstått ellers. ”Selv vaktmesteren på eliteserielaget i fotball kan ha ideer som kan skape nye kreative muligheter for laget.” Johannessen mener at hvordan lederen oppfattes i rollen som leder vil kunne tolkes i lys av hvordan de ansatte tenker på han som leder. Han mener derfor lederen bør være klar over hvordan han kommuniserer sin rolle og identifiserer seg som leder. Dette samsvarer godt med Johannessen og Olsen's syn på at kompleksitet, uforutsigbarhet og turbulens fører til at tradisjonell ordre – og kontroll ledelse nå må erstattes av andre former for ledelse. Johannessen hevder at et kompleksitetsperspektiv på lederen og ledelse betyr å bevege seg bort fra tanken om lederen som distansert, objektiv observatør, eller som individuell subjektiv observatør. Dette er begge ideer som impliserer en form for oversikt og kontroll over ens eget ståsted. Her finner vi en sammenheng til situasjonsbestemt ledelse og styrende og støttende atferd, hvor lederen til en viss grad skal distansere seg, men på samme tid støtte og inspirere der det er behov.

Stig Johannessen stiller seg kritisk til positiv ledelse og selvledelse, og hevder at det innen forskning tyder på at den perfekte tanken er at innovasjon og kreativitet skal koples til positive opplevelser. Det fokuseres her kun på harmoni og ikke disharmoni, og ledere kan undertrykke dårlige følelser som er i organisasjonen. Med andre ord skjuler det seg en tanke om kontroll bak oppfordringen til å se det positive i alt. Men på den annen side ser vi at det er åpenbart at mennesker ikke bare kan ha positive tanker og følelser. Vi mener derfor det er viktig at lederen tar innover seg at det på ett eller annet tidspunkt vil kunne oppstå negative emosjoner i organisasjonen. Det ligger i den menneskelige natur at individer har både positive og negative emosjoner. Vi mener det derfor blir viktig at lederen evner å håndtere disse negative emosjonene gjennom god problemløsning og

konflikthåndtering. Muligheten vil da være større for at man kan få noe konstruktivt for organisasjonen ut av dette. Dersom intensjonen blir å påvirke de ansatte til å holde negative følelser unna, vil en falsk virkelighet kunne etableres der konflikter og ulikheter kan unngås. Fokuset blir da på omdømmet og fasaden i stedet. Vi mener at dette ikke er spesielt bra, da man kan risikere at ledere her distanserer seg og unngår konflikter. På denne måten løses ikke konflikten, den bare skyves fremover. Det skapes sannsynligvis ikke en endring, da problemet fortsatt vil være tilstede. Vi mener ut ifra det vi har sett så langt, at både disharmoni og positivitet vil kunne bidra til kreativitet. Konflikter og problemløsning kan skape grobunn for kreativitet, da det er også her nye løsninger og muligheter kan skapes.

I tillegg ser Johannessen koplingen til selvledelse som et veldig individualistisk perspektiv, hvor den enkelte ansatte skal motivere og lede seg selv. Vi tolker det dithen at Johannessen i utgangspunktet ikke er negativ til selvledelse i ordets rette forstand, men han er kritisk til at de ansatte kontinuerlig skal lede seg selv i en positiv boble. Skal da lederen bare distansere seg og konsentrere seg om å være psykolog og coach dersom noen får negative tanker og tilbakefall? Johannessen stiller seg kritisk til at dette faktisk skal kunne bidra til mer kreativitet og innovasjon i organisasjonen. Her mener vi at lederen må være tilstede i situasjonen, lytte og stille seg på linje med sine ansatte for å ha muligheten for å øke kreativiteten i organisasjonen. Dette er noe vi ser at forskningen generelt støtter opp om. Johannessen mener i likhet med Amabile at alle mennesker har en iboende kreativitet i seg. Men mens Amabile, Maslow og Johannessen og Olsen mener at kreativitet er noe som kan læres, mener Johannessen at det ikke er nødvendig med noen større prosess for å øke kreativiteten. Johannessen er kritisk til at organisasjonen skal. Johannessen uttaler at ingen forskning støtter påstanden om at det er mer innovasjon der hvor ansatte overlates til seg selv i et falskt positivt miljø. Det er heller motsatt, og forskning viser at miljøer med ulikhet, uenighet, misforståelser, konflikter og lederens maktbruk er det som driver frem innovasjon. Ut fra en slik tankerekke ser vi at for å motivere til kreativitet bør lederen ta med seg positivitet inn sitt lederskap, men samtidig stille seg åpen til den kritiske siden hvor det bør gis rom for refleksjon og dialog, og hvor nye ideer og diskusjon går hånd i hånd.

## 5 OPPSUMMERING

Når ”jeg” som leder skal motivere mine ansatte til å bli enda mer kreative viser teorien vi har funnet at det ikke nødvendigvis er én spesifikk lederstil som bør benyttes. Det er heller den riktige doseringen av ulike lederstiler som vil kunne motivere til mer kreativitet. Noen mer fremtredende en andre, avhengig av den aktuelle situasjonen man er i, hvilken person som leder og medarbeider som skal ledes, samt hvilken kompetanse og arbeidsoppgaver som det skal ledes i. De funn vi har kommet frem til viser at positivt lederskap er den formen for ledelse som skal til for å motivere ansatte til å bli enda mer kreative, men vi mener at dette ikke er nok. Ledere bør også lede etter prinsippene i autentisk ledelse, situasjonsbestemt ledelse og ledelse som åpner for fremtiden (Teori U). Dette fordi vi mener disse ledelsesformene fremmer en ny innsikt som positivt lederskap i mindre grad besitter. Ved bruk av coaching og TUTE som verktøy i formidlingen vil lederen kunne hjelpe ansatte i å utvikle og nå sitt potensiale. Videre kan læringsverktøy som 360<sup>0</sup> tilbakemelding og Lille – Jeg bidra til utvikling av lederen og hans kompetanse. Dette for at lederen skal bli bedre kjent med sitt ”jeg”. Disse verktøyene kan gjennom selvrefleksjon, tilbakemelding, selvinnsett og positivt selvsnakk være et viktig bidrag for lederen når han skal øke mestringsfølelsen, redusere angst og motivere til økt kreativitet hos de ansatte. Det er viktig at lederen er klar på hva han står for og hvordan han praktiserer sitt lederskap. Mange ledere stiller spørsmål ved hvordan man kan lykkes i å motivere ansatte til å bli enda mer kreative. På bakgrunn av anvendt teori finner vi en positiv sammenheng mellom indre motivasjon og kreativitet. Både Amabile, Maslow samt Johannessen og Olsen hevder at indre motivasjon er en av nøkkelfaktorene når det kommer til kreativitet. Dette fordi indre motivasjon stimulerer lysten til å mestre jobben. Man opplever frihet i forhold til om man vil arbeide med oppgaven eller ikke. Man opplever å ha individuelle kunnskaper og ferdigheter, engasjement i kognitive aktiviteter, er motivert av oppgavens egenverdi og eventuelt føler samhørighet med personer som er viktige for en selv i dette arbeidet. Man kan derfor si at indre motivasjon har stor påvirkning på arbeidsmiljøet og er en funksjon som er viktig for å øke kreativiteten. I vår drøfting finner vi at dersom lederen har et åpent sinn, innser at alle ansatte er kreative, skaper rom for kreativitet, tilrettelegger for et kreativt miljø og setter sammen team med ulik bakgrunn, kompetanse og perspektiver på problemløsninger, kan disse faktorene også bidra til å øke kreativiteten. Lederen kan ved å ta i bruk ulike teknikker og prosesser som for eksempel mulighetsrom, refleksjonsrom, handlingsrom og rollespill fremme

kreativiteten og øke det kreative mangfoldet. Ikke minst har lederen også en viktig rolle i å ta kreativitet på alvor fordi vi finner at kreativitet er viktig når nye løsninger skal etableres, læringsmuligheter og arbeidsprestasjoner skal fremmes og konkurransefordeler skal oppnås. På samme tid skal lederen også lede de ansatte gjennom å oppmuntre, inspirere, lytte, gi rom for mestring og gi de ansatte mer ansvar og tillit til å lede seg selv. Men lederen må likevel ikke være fraværende, han må være tilstede i situasjonen, ta i bruk sin sosiale – og emosjonelle kompetanse, frigjøre ressursene og skape mening for oppgavene. Dette innebærer blant annet at lederen må vise vei, anspore kreativ innsikt og legge til rette for kreativt samarbeid. Som leder må man også være tydelig, trygg, ydmyk og kunnskapsrik i sin kommunikasjon. Ved å ha kunnskaper og ferdigheter om mennesker og relasjoner, ledelse, bruk av ledelsesverktøy, hva som motiverer og hvordan øke kreativiteten, vil det kunne være fullt mulig for lederen å lykkes i å motivere de ansatte til å bli mer kreative. Kreativitet skapes i møte med forskjellige typer kunnskap og er en menneskelig prosess som må oppmuntres, det må være lov å leke!

*“A leader is one who knows the way, goes the way, and shows the way.”*

*- John C. Maxwell*

## Referanseliste

### **Artikler**

Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J. & Herron, M. (1996). "Assessing the Work Environment for Creativity". *Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 5 (Oct., 1996), pp 1154 – 1184.

Danemark, B., Jakobsen, L., Ekström, M., & Karlsson, J. C. (1997). *Generalisering, vitenskapelige slutledninger og modeller for forklarande samhällsvetenskap: Att förklara samhället*. Lund: Studentlitteratur. (50 sider). *Kvalitative Metoder: MEN115: artikkelsamling (2013)*. Stavanger: Universitetet i Stavanger, Avd. Institutt for medie -, kultur – og samfunnsfag.

### **Bøker**

Blaikie, N. (2010). *Designing Social Research*. (Second edition.). Malden: Polity Press.

Bjørnvik, K. I. & Haukedal, K. (2001). *Arbeids og lederpsykologi*. Oslo: Cappelen Akademiske Forlag.

Forsberg, C. (2008). *Att göra systematiska litteraturstudier: värdering, analys och presentation av omvårdnadsforskning*. Stockholm: Natur och kultur.

Gilje, N. & Grimen, H. (2007). *Samfunnsvitenskapens forutsetninger*.

*Innføring i samfunnsvitenskapenes vitenskapsfilosofi*. Oslo: Universitetsforlaget.

Gripsrud, G., Olsson, U. H., & Silkoset, R. (2008). *Metode og ataanalyse: Med fokus på beslutninger i bedrifter*. Oslo: Høyskoleforlaget AS.

Grønmo, S. (2007). *Samfunnsvitenskapelige Metoder*. Bergen: Grafisk produksjon: John Grieg AS.

Helgeland, A. (2008). *Aktør i eget liv: En gestaltorientering og eksistensialistisk tilnærming til utvikling av relasjon og kommunikasjon mellom barn og voksne*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Jacobsen, D.I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. (2.utg.). Kristiansand: Høyskoleforlaget AS.

Jacobsen, D. I. (2006). *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Bergen: Fagbokforlaget AS.

Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2009). *Hvordan organisasjoner fungerer*. (3. utg.). Bergen: Fagbokforlaget AS.

Johannessen, J-A., & Olsen, B. (2008). *Positivt lederskap: Jakten på de positive kreftene*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Johannessen, S. O. (2011). *Kompleksitet og ledelse i organisasjoner: Myter og erfaringer om ledelse: Et kompleksitetsperspektiv*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. (4. utg.). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Klemsdal, L. (2013). *Hva trenger vi ledere til? Organisering og ledelse i komplekse arbeidssituasjoner*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

Klev, R. & Levin, M. (2009). *Forandringer som Praksis: Endringsledelse gjennom læring og utvikling*. (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget AS.

Martinsen, Ø. L. (2008). *Perspektiver på ledelse*. (2. utg.). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

Mintzberg, H. (2011). *Managing*. San Fransisco: Berrett – Koehler Publishers, Inc.

Northouse, P.G. (2001). *Leadership: Theory and practice*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications Ltd.

Ottesen, O. (2012). *Ledelse: Å bruke teori i praksis*. Kristiansand: Høyskoleforlaget AS.

Røvik, K. A. (2009). *Trender og translasjoner: Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget AS.

Scharmer, O. C. (2011). *Teori U: Lederskap som åpner fremtiden: Mot en ny social psykologi – presencing*. Hinnerud, Denmark: Forlaget Ankerhus.

Silverman, D. (2006). *Interpreting qualitative data: methods for analyzing talk, text and interaction*. London: SAGE Publications Ltd

von Krogh, G., Ichijo, K & Nonaka, I. (2007). *Slik skapes kunnskap: Hvordan frigjøre taus kunnskap og inspirere til nytenkning i organisasjoner*. Oslo: PDC Tangen.

### **Elektroniske kilder**

Amabile, T. (1996). *Creativity and Innovation in Organizations*. Harvard Business School. Lokalisert 13. Juni 2014 på, [http://www.evcimen.com/photography/ENTREPRENEURSHIP\\_files/Creativity%20and%20Innovation%20in%20Organizations.pdf](http://www.evcimen.com/photography/ENTREPRENEURSHIP_files/Creativity%20and%20Innovation%20in%20Organizations.pdf)

Amabile, T. (1996). *Three Components of Creativity*. Harvard Business Review. Lokalisert 6. Juni 2014 på, <http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/12-096.pdf>

Amabile, T. M. & Khaire, M. (2008). "Creativity and the role of the leader". Harvard Business Review (October). Lokalisert 13. juni 2014 på, <http://hbr.org/product/creativity-and-the-role-of-the-leader/an/R0810G-PDF-ENG>

Engen, K. (2009, 31. April). *Introduksjon: Metoder – og – tilnærminger: Kvalitativ – metode*. Lokalisert 22. november 2013, på <https://www.etikkom.no/FBIB/Introduksjon/Metoder-og-tilnarminger/Kvalitativ-metode/>

Johannessen, J.-A., & Olsen, B. (2008). *Positivt lederskap: Jakten på de positive kreftene*. Lokalisert 19. April og 2. Mai 2014 på, <http://www.magma.no/positivt-lederskap>

Kvålshaugen, R. (5/2007). *Autentisk ledelse – en effektiv lederstil?* Lokalisert 19. April 2014 på, <http://www.magma.no/autentisk-ledelse-en-effektiv-lederstil>



IBM Media Relations (s.a.). *Steve Tomasco*. Lokalisert 26. Mars 2014 på, <http://www-03.ibm.com/press/us/en/pressrelease/31670.wss>

Kåring, HR Consulting AS (s.a.). Lokalisert 27. Mai 2014 på, <http://www.karing.no/metoder/testverktøy/360-graders-tilbakemelding/>

Veronika (2011, 15. November). *Maslow's Behovspyramide*. Lokalisert 29. Mai 2014 på, [www.psykologihjornet.blogspot.com](http://www.psykologihjornet.blogspot.com)

Anuj Magazine. (2013, 8. August). *Why Do Some People Have Better Ideas Than Others Do?* Lokalisert 6. Juni 2014 på, <http://www.techwell.com/2013/08/why-do-some-people-have-better-ideas-others-do>

Lærdahl, E. (2012, 24. Oktober). *Kreativitet må læres*. *Aftenposten*. Lokalisert 30. Juni 2012 på, <http://www.aftenposten.no/meninger/kronikker/Kreativitet-ma-lares-7026112.html#.U7G4hxbVtyR>

IDG (2011, 6. Oktober). *Ti Jobs – ord for dagen*. Lokalisert 1. Juli 2014 på, [http://www.idg.no/macworld/tips\\_og\\_guider/article118492.ece](http://www.idg.no/macworld/tips_og_guider/article118492.ece)