

MASTEROPPGAVE

Emnekode: MKL 310-1

Navn:

Knut Øverland og Gro Dyrhaug

Gå i takt mot innovative løsninger?

En kvalitativ studie av organisasjonskultur og kreativitet.

Dato: 2.9.2019

Totalt antall sider: 108

Sammendrag

Denne masteroppgaven handler om organisasjonskultur og kreativitet. Organisasjonskultur fordi kultur har stor betydning for hvordan en virksomhet fungerer, kreativitet fordi tidsepoken vi er inne i fordrer høy innovasjonstakt innen mange bransjer. I dette arbeidet har vi tatt utgangspunkt i næringsmiddelbedriften Kavli/Q-Meieriene, nærmere bestemt markeds- og innovasjonsavdelingen. Formålet har vært å finne ut om medarbeiderne der opplever at det ligger til rette for å være kreativ i jobbhverdagen, samt å forstå mer om hva som fremmer og hva som hemmer kreativitet.

Det er gjennomført en kvalitativ undersøkelse som består av dybdeintervjuer med fire medarbeidere og to toppledere. I tillegg er det benyttet skriftlige dokumenter fra nevnte virksomhet, primært en blogg. Innhentet empiri er så drøftet opp mot teori innen organisasjonskultur, kreativitet og makt.

Oppgaven og analysen synliggjør at det finnes ulike typer organisasjonskultur, men også ulike perspektiver for hvordan en ser på organisasjonskultur. Videre har vi presentert ulike grep som kan gjøres for å fremme kreativitet, samt problematisert hvordan makt i ulike former kan prege organisasjonskultur og slik hemme eller fremme kreativiteten. Makt opp mot kreativitet finnes det lite forskning på, og vi mener her at vi tilfører noe nytt og relevant.

Drøftingen viser at organisasjonsstruktur og lederstil er avgjørende for hvilket budskap fra toppledelsen som tillegges størst vekt i organisasjonen. Implisitt at dersom toppledelsen ønsker en utvikling i retning av en kultur som i større grad fremmer kreativitet, så må dette understøttes av endringer i organisasjonskultur og lederstil.

Vårt arbeid har vist at det finnes uutnyttet potensiale for mer kreativitet, og slik høyere innovasjonstakt, i Kavli/Q-Meieriene, samt bidratt med tanker om hvilke grep som kan gjøres. Funnene som oppgaven peker på kan ha relevans for Kavli/Q-Meieriene, og da særlig for toppledelsen. Men vi håper denne gjennomgangen også fremstår relevant for andre organisasjoner som vil lære mer om hvordan de kan fremme kreativitet.

Forord

Da ser vi enden på nesten tre år som studenter på Master i kunnskapsledelse, og ikke minst slutten på dette prosjektet. Selv om vi primært kjenner på glede over å kunne gå tilbake til våre “normale liv” post master, så kjenner vi også på et visst vemod.

Vi vil takke Nord Universitet for å tilby et flott studium som virkelig har bidratt til personlig utvikling og ny kunnskap. Takk særlig til vår kloke, inspirerende og varme veileder, Knut Arne Hovdal.

Videre vil vi rette en stor takk til Kavli/Q-Meieriene. Dette er arbeidsgiveren til en av oss, og vi setter stor pris på at de åpnet opp og lot oss forske på organisasjonen. Tusen takk også til kolleger som stilte til intervjuer, og ikke minst for nysgjerrighet og engasjement dere har vist for prosjektet vårt.

Til slutt vil vi også takke våre fine medstudenter, og våre konstruktive lesere som har bidratt med gode innspill underveis.

Vi håper dere som leser denne oppgaven vil ha glede og utbytte av det. For sikkerhets skyld deler vi likevel et dikt fra diktsamlingen *Åtte minutter* av Linda Klakken med dere. Så vet dere hva dere skal gjøre om dere får problemer underveis:

leveregel

ikke noe smertestillende

kan måle seg med

et glass kald

sjokolademelk

(Klakken 2015:22)

Larvik/Bergen, 2.9.2019

Knut Øverland/Gro Dyrhaug

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	i
Forord	ii
Innholdsfortegnelse	iii
Figurer	iv
Tabeller.....	iv
1. Innledning, problemstilling og forskningsspørsmål.....	1
1.1 Oppbygning av oppgaven.....	2
2. Kontekst	3
2.1 Casebeskrivelse	3
2.2 Tidligere forskning	5
2.3 “Vi skal slå sammen en kultur som er 125 år og en som er 20 år”	8
3. Teori	9
3.1 Perspektiver på organisasjonskultur	9
3.2 Kreativitet og innovasjon - kan de skilles?	16
3.3 Kreativitet.....	18
3.4 Improvisasjon som virkemiddel for en organisasjonskultur preget av kreativitet	22
3.5 Makt	27
4. Metode.....	31
4.1 Et vitenskapsteoretisk ståsted.....	31
4.2 Å forske på egen organisasjon	33
4.3 Kvalitativ metode	35
4.4 Forskningsdesign.....	36
4.5 Arbeidets kvalitet	42
5. Empiri.....	46
5.1 Paradoks 1: “Gå i takt mot innovative løsninger”	46
5.2 Paradoks 2: “Det løses sånn. Punktum.”	50
5.3 Paradoks 3: “Prøve og feile, men helst ikke feile”	56
5.4 Paradoks 4: “Her er det et svært, jævla, rødt flagg som står og vaier”	59
6. Drøfting	63
6.1 Paradoks 1: “Gå i takt mot innovative løsninger”	64
6.2 Paradoks 2: “Det løses sånn. Punktum.”	68
6.3 Paradoks 3: “Prøve og feile, men helst ikke feile”	73
6.4 Paradoks 4: “Her er det et svært, jævla, rødt flagg som står og vaier”	77
6.5 Empiri belyst gjennom Martins perspektiver	80
7. Konklusjon	85
7.1 Våre hovedfunn	85
7.2 Refleksjon rundt eget arbeid	87
Litteraturliste	89
Vedlegg 1	92
Vedlegg 2	93
Vedlegg 3	94
Vedlegg 4	96
Vedlegg 5	100

Figurer

Figur 1: Ulike typer organisasjonskultur.....	6
Figur 2: Complementary of Three Perspectives.....	13
Figur 3: Håndtering av feil.....	75

Tabeller

Tabell 1: Kulturtyper.....	8
Tabell 2: Paradokser.....	46
Tabell 3: Paradokser og teori.....	63

1. Innledning, problemstilling og forskningsspørsmål

Statistikken viser at nordmenn drikker stadig mindre melk. Statistikk som er publisert på nettsiden melk.no viser at mens vi i 2007 drakk 404 093 694 liter melk, var dette redusert til kun 363 754 069 liter i 2018. Dette er dårlig nytt for norske melkebønder. I Dagens Næringsliv (NTB 2017), kan vi lese at beregninger Q-Meieriene har gjort, viser at bøndene innen få år kan sitte igjen med 150 millioner liter melk for mye, noe som tilsvarer omtrent ti prosent av den samlede melkeproduksjonen i Norge. Q-Meieriene har allerede bidratt med mange innovasjoner i dagligvarehandelen gjennom sine drøyt tyve leveår. I årene fremover vil dette være viktigere enn noen gang, nettopp for å sikre foredling av denne melken

Det sviktende melkesalget er bakgrunnen for vårt prosjekt, men denne konkrete utfordringen er bare et av mange eksempler på behovet for nye innovasjoner mange bransjer opplever i 2019. Dette knyttes særlig opp mot miljø/klima. I Dagens Næringsliv (NTB 2019) kan vi lese at en undersøkelse gjennomført av konsulentfirmaet Ernst & Young viser at det grønne skiftet går for sakte, og Innovasjon Norge-sjef Håkon Haugli sier følgende: *“Vi trenger flere radikale innovasjoner”*. Å finne ut mer om hvordan en organisasjon kan øke innovasjonstakten fremstår dermed som et meget relevant tema, også utenfor organisasjonen vi har valgt å ta utgangspunkt i.

Vi startet arbeidet med Kavli/Q-Meieriene med en prosjektoppgave våren 2018. Da var problemstillingen *“Hvordan kan innovasjonstakten i Kavli/Q-Meieriene økes ved å sikre større grad av kollektiv kreativitet og mer improvisasjon?”*. Organisasjonskulturens påvirkning på kreativiteten ble et sentralt og relevant tema vi tok med oss fra oppgaven og videre inn i masterarbeidet vårt. Prosjektoppgaven ble dermed et forprosjekt for vårt masterprosjekt.

Formålet med masterprosjektet har vært å finne ut om det ligger til rette for å være kreativ i jobbhverdagen, eventuelt hva som fremmer og hva som hemmer kreativitet. Gjennom intervjuer med fire medarbeidere, og med to representanter fra toppledelsen, har vi gjennom et bottom-up-perspektiv skaffet oss innsikt i hvordan arbeidshverdagen til disse menneskene er, og da særlig med henblikk på nettopp organisasjonskultur og kreativitet. Underveis i arbeidet tok empirien oss i nye retninger. At teori om makt skulle bli så relevant for oss, hadde vi ikke forutsett. Hvordan påvirker makt, indirekte og direkte, og på godt og vondt,

organisasjonskulturen og igjen kreativiteten? Denne koblingen er det oss bekjent ikke noen som har gått konkret inn på tidligere, og det gjorde det enda mer spennende for oss.

Vi har valgt å avgrense vårt prosjekt til markeds- og innovasjonsavdelingen, og vi fikk dermed følgende problemstilling:

“Opplever produksjefene i markeds- og innovasjonsavdelingen i Kavli/Q-Meieriene at avdelingen preges av en organisasjonskultur som fremmer kreativitet?”

For å belyse ulike aspekter ved denne problemstillingen definerte vi fire forskningsspørsmål:

- *Hvordan påvirkes kreativiteten av ledelsens arbeid for å få en sterk, felles kultur?*
- *Hvordan påvirkes kreativiteten av en arbeidssituasjon preget av rutiner og prosesser?*
- *Hvordan påvirkes kreativiteten av ledelsens fokus på null feil?*
- *Hvordan påvirkes kreativiteten av organisasjonsstruktur og makt?*

Hvert av forskningsspørsmålene knyttes både i empirifremstilling og drøfting opp mot fire paradokser. Disse paradoksene bidrar, sammen med andre sentrale empiriske funn, til å tydeliggjøre viktige motsetninger og sammenhenger, og slik til å svare på problemstilling og forskningsspørsmål. Paradoksene ble også sentrale for valg av teori i masteroppgaven.

1.1 Oppbygning av oppgaven

For å gi grunnleggende bakgrunnskunnskap om organisasjonen vi har tatt utgangspunkt i, vil neste kapittel inneholde en casebeskrivelse av Kavli/Q-Meieriene. I tillegg presenterer vi tidligere forskning vi har gjort på organisasjonen, med noen refleksjoner rundt dette knyttet opp mot relevant empiri fra lederintervjuer.

Kapittel 3 er viet teori, og starter med å gi perspektiver på organisasjonskultur før det presenteres teori som er relevant for problemstilling og empiri. Kapittel 4, metodekapittelet tar for seg hva som er gjort og hvorfor.

Empirien har hovedrollen i kapittel 5, og i kapittel 6 drøftes empiri opp mot teori.

Avslutningsvis presenteres våre hovedfunn, og refleksjon rundt eget arbeid, i kapittel 7.

2. Kontekst

2.1 Casebeskrivelse

Kavli er et næringsmiddelfirma med en lang og stolt historie. For tyve år siden kjøpte de to enkeltstående, små meierier og etablerte Q-Meieriene. Q-Meieriene er altså en del av Kavli, og er formelt underlagt konsernledelsen i Kavli Norge. Funksjoner som økonomi, innkjøp, markedsføring, produktutvikling, salg og HR er felles for Kavli og Q-Meieriene.

Kavlikonsernet er eid av den veldedige stiftelsen Kavlifondet, og overskudd som ikke investeres for å sikre videre drift, går til Kavlifondet. De deler ut midler til allmennyttige formål innenfor forskning, kultur og humanitært arbeid. Kavlis misjon er basert på nettopp dette eierskapet: *“Vi skaper verdier for gode formål”*.

Verdiene til Kavli er ambisjoner, langsiktighet, forbedringer og samhandling. I heftet *Vi i Kavli*, som deles ut til alle nyansatte, skriver konsernsjef Erik Volden: *“Disse verdier skal fortsatt være rettesnor for vårt arbeid. De skal prege oss som fellesskap og være kjernen i vår bedriftskultur. De skal gi oss konkurransekraft og styrke.”* På tross av ulikheter mellom ulike lokasjoner og avdelinger, står de felles verdiene sterkt i det daglige i hele organisasjonen.

Kavli har gjennom mange år brukt sin variant av Lean/TPM-filosofi (Total Productive Management). Det handler i korte trekk om å kontinuerlig jobbe med forbedringer, om ikke å gjøre den samme feilen flere ganger, og om å minimere sløsing. I Kavlifabrikken henger det et stort skilt der det står: *“Gjør det riktig første gang”*.



Q-Meieriene blir av mange ansett som en innovativ virksomhet; den lille utfordreren til Tine som kan snu seg raskt, noe som eksempelvis ble beskrevet i en kommentar i Nationen (Hilde Lysengen Havro 2018). Q-Meieriene var først ute med alt fra målevindu og skrukork på melkekartongen, til yoghurt på pose, og datomerking med “best før, men ikke dårlig etter” for å redusere matsvinn. Kavli på sin side produserer hovedsakelig smøreost og kaviar, og oppleves både eksternt og internt som mer traust. Den nye og innovative kulturen som preger Q-Meieriene kan oppfattes som en kontrast til den gamle og mer byråkratiske Kavli-kulturen.

Kavlikonsernet er preget av faste strukturer hva gjelder organisering og arbeidsmåter. I en organisasjon av Kavlis størrelse (ca. 380 ansatte) er det nærliggende å tenke at man trenger struktur og rutiner, og innovasjonsarbeidet er styrt gjennom det organisasjonen kaller innovasjonsprosessen. Denne prosessen er omfattende, og det er lagt tydelige føringer for hvilke avdelinger som skal være representert i enhver prosjektgruppe, og hvilke roller den enkelte skal ha. Nye innovasjoner må opp til godkjenning i innovasjonsstyret minst fire ganger i løpet av en innovasjonsprosess. Innovasjonsstyret består i hovedsak av ledergruppen i selskapet, og blir beskrevet som et formelt, men samtidig kompetent organ.

Det finnes elementer av nyskapning innen innovasjonsarbeidet i selskapet; Kavli har tatt i bruk Design Thinking, noe som NTNU på sine nettsider definerer som “*en empatidrevet, menneskesentrert, og hurtig prototype-drevet innovasjonsmetode*”. Videre jobber Q-Meieriene med det de kaller forbrukerdrevet innovasjon, som er en variant av åpen innovasjon. Henry Chesbrough, grunnleggeren av begrepet «open innovation», peker i sine bøker og artikler på nødvendigheten av å se utover egen bedrift og egne ansatte for å sikre seg nok kunnskap til å utvikle nye ideer/løse problemer (Henry Chesbrough i Gotvassli 2015:197). Dette har Q-Meieriene latt seg inspirere av. På “Min Q-idé” på nettsidene, kan forbrukerne komme med forslag til nye produkter og smaker. Og i direkte kommunikasjon via Facebook, Twitter, Instagram og nettmøter, oppfordres forbrukerne til å si sin mening og ulike tema, og til eksempelvis å stemme på ulike smaker eller design.

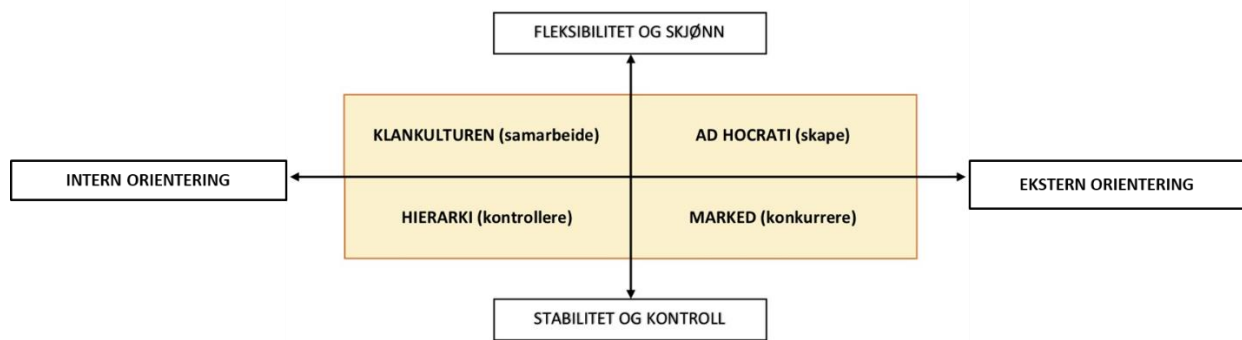
Avdelinger for kvalitet, innkjøp og produktutvikling er lokalisert tett på Kavlifabrikken, og disse avdelingene er nært tilknyttet den gamle Kavlikulturen. Dette kommer til uttrykk gjennom eksempelvis faste kaffepauser, og lunsj til samme tid hver dag med de samme menneskene rundt det samme bordet. Mange av dem som jobber i disse avdelingene har jobbet der veldig lenge, og har lav formalkompetanse. I markeds- og innovasjonsavdelingen, derimot, er det større gjennomtrekk. Der ansettes gjerne analytiske og kreative mennesker

som er relativt nyutdannede, eksempelvis med mastergrad innen markedsføring. De tar lunsj om, og når, det måtte passe sånn, og er bevisst på å bygge nettverk på kryss og tvers i organisasjonen.

Toppledelsen i Kavli/Q-Meieriene har de senere år, i både blogg, internmagasin, sosiale medier og på ulike møter og samlinger internt, kommunisert mye om “å være i samme båt” og “å gå i takt”. Videre beskrives, som nevnt, Q-Meieriene som liten, kjapp og innovativ. Også misjonen “Vi skaper verdier for gode formål” kommuniseres flittig i ulike sammenhenger. Alt dette og mer til danner “historien om Kavli/Q-Meieriene”. Tor Hernes kaller dette i sin bok *Organisering i en verden i bevegelse* (2016) for et narrativ; “*Et narrativ hjelper et individ å se meningen med sin handling i forhold til det fellesskap individet hører hjemme i. Når individet handler i samsvar med narrativet, opplever det å være del av et større fellesskap.*” (Hernes 2016:43). Han skriver også: “*De danner først og fremst meningsfylte helheter som gjør det mulig for aktører å forene motsetninger og finne en måte å fungere sammen på, til tross for forskjeller.*” (ibid:223). Vi mener at vi fra Hernes’ narrativ-begrep kan trekke paralleller til Klev og Levin sin forståelse av begrepet diskurs i boka *Forandring som praksis* (2009). De beskriver diskurs som produksjon av tekster, dialog og kommunikasjon hvor det handler om å utvikle en felles virkelighetsforståelse og felles verdier, samt snakke om vanskelige og ømtålige temaer i organisasjonen. Diskurser kan også styre hva det snakkes om og hvem som kan uttale seg om hva. Diskursen blir da et viktig verktøy i det som regulerer den enkeltes arbeidshverdag (Klev & Levin 2009:119-120). I likhet med andre organisasjoner vil det sannsynligvis være flere parallelle diskurser som pågår i Kavli/Q-Meieriene. For å tydeliggjøre dette vil vi i det videre arbeidet, når vi snakker om toppledelsens kommunikasjon om “å være i samme båt og “å gå i takt”, benevne dette som den rådende diskursen i Kavli/Q-Meieriene.

2.2 Tidligere forskning

Vi begynte å jobbe med Kavli/Q-Meieriene som case i en prosjektoppgave våren 2018. Den gang var arbeidet i en mindre skala, og det var begrenset med mulighet for å innhente empiri. Arbeidet innebar blant annet en analyse med utgangspunkt i de fire kulturtypene til Cameron & Quinn. Figuren nedenfor er hentet fra *Kunnskap, kunnskapsutvikling og kunnskapsledelse i organisasjoner* (Gotvassli 2015), og beskriver disse fire kulturtypene:



Figur 1: Ulike typer organisasjonskultur

(Gotvassli 2015:137)

Modellen presenteres nærmere i teorikapittel 3.1.5. Denne analysen var basert på to “mini-intervjuer”. Ett intervju der den eksterne forskeren intervjuet den interne, og ett der den interne forskeren intervjuet en ansatt som hun visste var over middels interessert i kreativitet og innovasjon. Analysen ble gjennomført basert på disse samtalene, samt den interne forskeren sin forforståelse. Analysen nedenfor er klippet ordrett ut av prosjektoppgaven.

2.2.1 Analyse gjennom fire ulike kulturtyper

Den hierarkiske kulturen

Kavli har eksistert i over et århundre og har stolte tradisjoner. Hele organisasjonen er bygget opp med en fabrikk som utgangspunkt, og det finnes mange prosedyrer, rutiner og struktur, eksempelvis innovasjonsprosessen. Noen prosesser er definert som “The Kavli way”.

I fabrikkene er det fokus på å sikre effektiv drift, drive kontinuerlig forbedring og på å ha null feil. Her er det lite rom for prøving og feiling, og denne tankegangen preger til dels også resten av organisasjonen. Mange har jobbet i tilknytning til Kavli-fabrikken i mange år, og de ser ut til å trives med forutsigbarhet, stabilitet og trygghet. Dette kommer til uttrykk i eksempelvis faste kaffepauser med de samme kollegene hver dag. Den hierarkiske kulturen preger utvilsomt Kavli/Q-Meieriene, i aller størst grad de tre fabrikkene, men også store deler av administrasjonen.

Markedskulturen

Kavli/Q-Meieriene preges av relativt stor grad av konkurranse, særlig opp mot hovedkonkurrenten Tine. Særlig i markeds- og i salgsavdelingen er det et stort fokus på markedsandeler, og de får stadig mer ambisiøse vekstplaner som de skal levere på. Hele

organisasjonen preges av høyt tempo, og de har et målhierarki som sildrer fra toppen og ned, og sørger for at hver enkelt har krevende målsetninger å jobbe mot. Ledere kjenner veldig på presset for å oppnå høye mål, og responderer i stor grad med å lage mer struktur og “stramme til”, for å sikre leveranser.

Kavli har mange ambisiøse ansatte med høy utdanning, og man bruker ofte begreper som «å være på vinnerlaget». Markedskulturen er også relativt synlig i Kavli/Q-Meieriene, og da særlig blant de som jobber innen salg og markedsføring.

Klankulturen

Verdiene i organisasjonen står sterkt. Imidlertid ser man at klankulturen står sterkere i det tradisjonsrike Kavli enn i det unge Q-Meieriene. At alle jobber sammen for gode formål bidrar til samhold og ekstra motivasjon for de fleste. Klankulturen ser ut til å være mest synlig blant en relativt liten gruppe som har jobbet lenge i Kavli, og preger ikke organisasjonen i veldig stor grad. Imidlertid forekommer det en del irritasjon, og da særlig “på kammerset”, mellom de som har jobbet der lenge og som gjerne har lav formalkompetanse, la oss kalle de “de jordnære” og de som er relativt nyansatte og som har høy formalkompetanse, “de kreative”. Dette ser ikke i stor grad ut til å komme til uttrykk i åpne diskusjoner.

Adhokratiet

Det er stort fokus, men kanskje aller mest utad, på å være en innovativ organisasjon. I følge Gotvassli er ledelsens hovedoppgave i adhokratiet “å legge til rette for *entreprenørskap, kreativitet og aktiviteter som er forut for sin tid*” (Gotvassli 2015:139). Det ser ikke ut til at denne kulturen preger Kavli/Q-Meieriene i særlig grad per i dag.

Oppsummering analyse

Ut ifra denne analysen av organisasjonskulturen i Kavli/Q-Meieriene ser vi at den hierarkiske kulturen i stor grad preger organisasjonen, og at vi også ser mye av det Cameron & Quinn kaller markedskultur. I dagens situasjon, der det er behov for å øke innovasjonstakten, fremstår det avgjørende at organisasjonen beveger seg mer mot adhokrati for å sikre videre vekst og i ytterste konsekvens, overlevelse.

I neste avsnitt vil vi trekke noen paralleller fra denne analysen over til empiri vi har innhentet i vårt nåværende forskningsarbeid. Hvordan ser representanter fra toppledelsen på organisasjonskulturen i Kavli/Q-Meieriene?

2.3 "Vi skal slå sammen en kultur som er 125 år og en som er 20 år"

Under intervjuene med topplederne så utfordret vi dem på hvordan de vurderer organisasjonen når det kommer til kulturtyper. Vi ga dem en rask innføring i Cameron og Quinn-modellen, før vi lot dem fordele 100% ut på de fire kulturtypene:

Intervjuobjekt	Adhokrati	Klankultur	Markedskultur	Hierarkisk kultur
<i>Leder 1</i>	30	20	25	25
<i>Leder 2</i>	60	15	20	5

Tabell 1: Kulturtyper

(tidligere forskning Dyrhaug og Øverland)

Vi ser at det er relativt store forskjeller mellom de to ledernes vurderinger. En sannsynlig årsak kan være at leder 2 har vært med i Q-Meieriene siden starten, og ble slik en del av Kavli. Vi opplever at vedkommende fortsatt identifiserer seg med Q-Meieriene og gjør vurderingene fra det ståstedet. Leder 1 ble ansatt for 7-8 år siden, og har ansvar for både Kavli og Q-Meieriene. Vedkommende synes å vurdere hele organisasjonen under ett. En annen årsak til gapet mellom vurderingene, er at de er to selvstendige individer som både er opptatt av ulike ting, og ser etter ulike ting.

Når vi ser på ledernes vurdering opp mot vår tidligere forskning, så ser vi at Leder 2 sin vurdering ligner fordelingen vi anbefalte for å øke innovasjonstakten (Dyrhaug og Øverland 2018). Vi opplever som nevnt at leder 2 nok har gjort sin vurdering fra et Q-perspektiv, dette underbygges også av andre uttalelser, der hen i stor grad deler vår hypotese fra tidligere forskning om for mye maskinbyråkrati og for lite adhokrati i Kavli. I det siste kapittelet der vi presenterer våre hovedfunn, vil vi komme tilbake til hvordan vi vurderer denne hypotesen etter at all empiri er innhentet og bearbeidet.

3. Teori

Vår problemstilling legger føringer for teorien som er valgt:

“Opplever produksjefene i markeds- og innovasjonsavdelingen i Kavli/Q-Meieriene at avdelingen preges av en organisasjonskultur som fremmer kreativitet?”

Dette kapittelet starter med å gi ulike perspektiver på organisasjonskultur.

Organisasjonskultur utgjør en viktig del av problemstillingen fordi vi er av den oppfatning at organisasjonskulturen er avgjørende når det kommer til kreativitet. Vi er også av den oppfatning at perspektivering åpner oss opp som lesere, og gjør at vi kan få et enda større utbytte av å lese annen teori.

Kreativitet henger tett sammen med innovasjon, og vi vil kort redegjøre for hva som skiller disse to begrepene, og hvordan vi vil bruke dem i vårt arbeid. Deretter ser vi nærmere på kreativitet.

Vi mener improvisasjon er en svært viktig forutsetning for kreativitet, og dermed også for å skape en organisasjonskultur som fremmer kreativitet. Gjennom å presentere relevant teori relatert til improvisasjon mener vi at vi får tydeliggjort denne sammenhengen. Videre er vi opptatt av det praksisnære, av å se hvordan teori kan omsettes i praksis, og trekker derfor inn teori rundt hva virksomheter som preges av kreativitet faktisk gjør.

Maktforhold er sentralt i våre funn. Koblingen mellom makt, organisasjonskultur og kreativitet fremsto relevant og interessant, vi presenterer derfor teori om makt på slutten av dette kapittelet.

3.1 Perspektiver på organisasjonskultur

Det finnes ulike syn både på hva organisasjonskultur faktisk er, og på hva som er hensiktsmessig for ulike organisasjoner når det kommer til kultur. I tillegg kan man, som organisasjonsteoretikeren Joanne Martin, velge å se på organisasjonskultur gjennom ulike perspektiver. Vi har valgt å gjøre som henne, da vi mener en slik perspektivering tilfører nyansering og kvalitet til drøftingen av vår empiri opp mot relevant teori. Nevnte Martin opererer med tre perspektiver på organisasjonskultur:

3.1.1 Integreringsperspektivet

Integreringsperspektivet kjennetegnes av stor enighet i hele organisasjonen både hva gjelder kulturuttrykk (artefakter) og kulturinnhold (verdier og grunnleggende antagelser). Sagt på en

annen måte; konsensus, harmoni og homogenitet preger organisasjonen på tvers av nivåer i hierarkiet. De ansatte føler seg gjerne som en del av en stor familie. Tvetydigheter finnes i svært liten grad, organisasjonskulturen fremtrer tydelig for alle ansatte og kulturfellesskapet er sterkt. De ansatte vet hvordan de skal agere i ulike situasjoner, og hvorfor det er verdt å agere på den måten (Martin 1992:44-45).

En rekke organisasjonsteoretikere definerer organisasjonskultur på en måte som passer godt inn i dette perspektivet. Den mest kjente er gjerne Edgard Schein som definerer det slik;

”Organisasjonskultur er et mønster av grunnleggende antakelser utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon - som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenke på og føle på i forhold til disse problemene.” (Schein 1985:7)

I integreringsperspektivet ser en på ledere som kulturbyggere som skaper en kultur med stor grad av lojalitet og forpliktelse, noe som igjen leder til produktivitet og gjerne også bedre lønnsomhet (Martin 1992:45). Dette perspektivet er det som er mest kongruent med et lederperspektiv på organisasjoner (ibid:84).

Konsensus er altså viktig i dette perspektivet. Og Martin viser til at mange studier underbygger at det ikke er lett å oppnå felles konsensus for hele organisasjonen. Det må være en rekke kulturmanifestasjoner som bidrar til dette, og de må være innbyrdes konsistente. Det handler blant annet om at målene som settes henger sammen og drar i samme retning, at ledelsen selv etterlever organisasjonens verdier i praksis, og at symbolske handlinger som fortellinger og ritualer underbygger verdier og mål (ibid:48-50). Når det gjelder sistnevnte ser vi klare paralleller til tidligere nevnte Klev og Levins forståelse av diskurs i organisasjoner, og Hernes’ bruk av narrativer.

Studier innen dette perspektivet viser noen ganger inkonsistens og konflikt, men løsningen blir da oftest å fokusere på den dypereliggende konsistens, det kan eksempelvis være en grunnleggende tanke om at *“vi er en familie som vil ta vare på hverandre”* (Schein i Martin 1992:50). Noen studier i dette perspektivet anerkjenner at det kan være krevende å føle at en avviker fra den rådende kulturen (ibid:57).

Martin trekker frem forskning som viser at organisasjoner med stort fokus på konsensus i større grad ekskluderer kvinner og minoriteter fra sine ledergrupper. Og videre at kanskje

nettopp det at disse gruppene, som kan ha andre verdier og annen demografisk identitet, ikke kommer i maktposisjon gjør at det er lettere å opprettholde og vise til en konsensus for hele organisasjonen (ibid:58-59).

I integreringsperspektivet eksisterer kultur for å lindre angst, kontrollere det som ikke kan kontrolleres, skape forutsigbarhet i det uforutsigbare og klargjøre tvetydighet. S. Barely i Martin (1992) bruker et begrep som også brukes av blant annet Hernes og Schein, nemlig meningsskaping, og han sier at kultur er produktet av meningsskapende aktiviteter som bringer klarhet i de ansattes arbeidsliv (ibid:51). Det finnes ulike måter å definere kultur innen dette perspektivet, men den kanskje mest vanlige er *“noe som er delt, og som er unikt for den spesifikke konteksten”* (ibid:56).

3.1.2 Differensieringsperspektivet

Differensieringsperspektivet kjennetegnes ved at ulike grupper i organisasjonen tolker de kulturelle manifestasjonene på ulike måter og utgjør således subkulturer som eksisterer side om side i organisasjonen (Jacobsen/Thorsvik 2013:142). Subkulturene lever sammen, noen ganger i harmoni, noen ganger i konflikt, og noen ganger likegyldige til hverandre. Dette perspektivet får frem hvordan makt påvirker organisasjonen, det anerkjenner konflikter og interessenemotsetninger, og at folk har ulike meninger. I dette perspektivet er mål, verdier og praksis ofte inkonsistente. Man er skeptisk til konsistens for organisasjonen som helhet, og hvis konsistens eksisterer er det kun innad i den enkelte subkultur (Martin 1992:83).

Mange studier i dette perspektivet anerkjenner at likhet og konsistens kan finnes, men de fokuserer på meningene som eksisterer hos mennesker i subkulturene som ser ting på en annen måte (ibid:85). Mens integreringsperspektivet ofte føles riktig fra en leders ståsted, føler ofte de som ikke har formell makt og status at differensieringsperspektivet korresponderer med deres syn (ibid:84).

I dette perspektivet anerkjenner man altså inkonsistens, som at leder og medarbeider kan tolke det samme kulturuttrykket ulikt. Forskning viser ofte at *“organisasjonsfortellinger”* har to motstridende fortolkninger. Analyser av hvordan ulike medlemmer i en organisasjon tolker fortellinger, ritualer og sjargong får ofte frem en underskog av konflikt som ikke samsvarer med ledelsens retorikk der fokus er på samhandling, harmoni og likhet (ibid:85-87).

Også i dette perspektivet defineres kultur som noe som er delt av flere, men til forskjell fra integreringsperspektivet så spesifiseres det her at det gjelder en gruppe, ikke for organisasjonen totalt sett. Imidlertid er det ulikt syn blant forskere på om de godtar

muligheten for at subkulturer kan leve i sameksistens med en slags konsensus som gjelder for hele organisasjonen. På den ene siden har vi de som mener det kan være en felles overbyggende kultur som subkulturene hviler i, på den andre siden de som mener at en felles overbyggende kultur *ikke* kan forekomme. Vi ser også variasjoner med tanke på i hvor stor grad en vektlegger ubalanse i maktforhold og interessekonflikter mellom grupper. Noen har veldig stort fokus på makt og konflikter, mens andre overhodet ikke er opptatt av det (ibid:96-98).

3.1.3 Fragmenteringsperspektivet

Fragmenteringsperspektivet kjennetegnes ved at det ikke eksisterer noen kollektiv organisasjonsidentitet, hverken på organisasjons- eller gruppenivå. Tvert om er det fokus på tvetydighet i dette perspektivet. Det er ikke mulig å definere hverken konsistens eller inkonsistens tydelig og klart i dette perspektivet, i stedet gir det oss utallige muligheter for fortolkning. Her kan vi utforske de komplekse relasjonene mellom ulike kulturelle manifestasjoner. Mangfoldet anerkjennes fremfor å tenke motsetninger (Martin 1992:130). Men hva betyr det egentlig at noe er tvetydig? I henhold til Martin så handler det om at noe virker uklart, meget komplekst eller paradoksalt (ibid:134).

Dette er det nyeste av de tre perspektivene, og det tar innover seg at vi lever i en verden preget av tvetydighet: “*en verden uten enkelhet, rekkefølge og forutsigbarhet*” (Martin ibid:131). Martin trekker frem sosiale problemer og teknologi som noe som også påvirker livet i organisasjoner, og siden hun skrev denne boken i 1992 må vi vel kunne påstå at endringer kommer raskere enn noen gang, og at hun nok ikke ante rekkevidden av eksempelvis digitalisering. Hun går så langt som å si at hvis forskning skal være relevant for dagens organisasjonsliv, så kan ikke ekskludering av tvetydighet være et alternativ (ibid:132).

Det er nærliggende å undres over hvordan man i dette tvetydige landskapet skal få folk til å koordinere sine aktiviteter, og vi synes Feldman har et godt svar:

“Som andre har lagt merke til (Martin og Meyerson, 1988, Van Maanen og Barley, 1985), så er det ikke nødvendigvis gitt i en kultur at man har et felles sett verdier. Ulike verdier kan komme frem blant personer i samme kultur. Når det er slik, hva er det som holder medlemmene i organisasjonen samlet? Jeg foreslår at vi ser på eksistensen av en felles referanseramme, eller en delt erkjennelse av relevante tema. Det trenger ikke nødvendigvis å være enighet rundt hvorvidt disse temaene skal være relevante eller om hvorvidt de er positivt eller negativt ladet.... De kan stille seg ulikt

med tanke på det, men uansett om de er positive eller negative så er alle orientert mot dem.” (Feldman 1991:154 i Martin 1992:153).

Ulike studier underbygger ulike syn på effekten tvetydighet har på organisasjonen, noen i positiv retning, andre i negativ. De som er positive fremhever vanligvis friheten som tvetydigheten gir. Martin beskriver videre:

“Når forventninger, preferanser og evalueringskriterier er uklare, er ikke noe resultat riktig eller galt.(...) Fordi det er mindre fare for å ta feil, gir tvetydigheten folk en form for psykologisk sikkerhet. Innen de trygge rammene opplever de autonomi for å handle, leke og eksperimentere. (...) Studiene som er positive til tvetydighet har sjelden noe fokus på at den bør kontrolleres. De forteller heller ledere at de skal kapitalisere på de potensielle fordelene av tvetydighet, for eksempel ved å skape en atmosfære der det uventede ikke forstyrrer en god (og rigid) rutine, der kreativiteten får blomstre, og det uforutsigbare kan ha uventede fordeler.” (Martin 1992:157-158, oversatt av Gro Dyrhaug).

Imidlertid er altså ikke alle studier like positive, og det trekkes da eksempelvis paralleller til anarki. Atter andre mener man ikke kan si at tvetydighet har noen effekt på effektiviteten hverken den ene eller andre veien, men at det er viktig å forstå at tvetydighetens tilstedeværelse i arbeidslivet er uunngåelig og udiskutabel (ibid:159).

3.1.4 Hvordan tar vi med oss de tre perspektivene i vårt arbeid?

De tre perspektivene er komplementære på en spesifikk måte, og Martin oppsummerer dette i en figur:

	Integreringsperspektiv	Differensieringsperspektiv	Fragmenteringsperspektiv
<i>Orientering mot konsensus</i>	Felles konsensus for hele organisasjonen	Konsensus innad i subkulturer	Ingen konsensus
<i>Relasjon mellom manifestasjoner</i>	Konsistens	Inkonsistens	Hverken konsistens eller inkonsistens
<i>Orientering mot tvetydighet</i>	Utelukkes	Kanaliseres utenfor subkulturene	Anerkjennes

Figur 2: Complementary of Three Perspectives

(Martin 2002:95, oversatt av Gro Dyrhaug)

I henhold til Martin velger de aller fleste forskere ett perspektiv, men i *Organizational culture: Mapping the terrain* (2002) argumenterer Martin for å bruke alle de tre perspektivene, ikke bare ett, når en studerer en organisasjonskultur (ibid:119). De ulike perspektivene kompletterer hverandre på en presis måte, og slik gir det mer innsikt enn dersom man velger å forholde seg til kun ett perspektiv (ibid:120). Som Martin skriver i *Cultures in organizations*:

“En eller annen gang vil noen få fundamentale aspekter ved organisasjonskulturen være kongruent med integreringsperspektivet - altså at noen kulturelle manifestasjoner vil bli tolket på samme måte gjennom hele organisasjonen, slik at de virker klare og konsistente. På samme tid, i henhold til differensieringsperspektivet, vil andre områder fremstå inkonsistent, og vil derfor skape klare subkulturelle forskjeller. Simultant, i henhold til fragmenteringsperspektivet, vil atter andre områder bli sett på som tvetydige, noe som skaper uklare forhold mellom manifestasjoner og koalisjoner, og som derfor ikke klarer å skape konsensus hverken på organisasjonsnivå eller på subkulturnivå. I tillegg, så vil individer som ser den samme kulturelle konteksten oppleve, huske og tolke ting på ulike måter.”

(Martin 1992:168-169, oversatt av Gro Dyrhaug).

Ett enkelt perspektiv vil aldri kunne fange opp en slik kompleksitet, så selv om det kanskje kompliserer tingene, så er det riktig for oss å velge tilnærmingen med å bruke alle tre perspektiver.

Uavhengig av hvilket perspektiv en velger, og om en velger ett eller flere, så er det interessant å gjøre en analyse på hvilke(n) kultur(er) som er representert i en spesifikk organisasjon. Dersom en forholder seg til integreringsperspektivet vil det være logisk å velge kun en, mens dersom en velger et av de to andre perspektivene, eller som oss; alle tre, så vil det være interessant å se på i hvor stor grad de ulike kulturene er representert og hvordan de lever sammen. Som presentert lengre oppe, har vi i tidligere forskning gjort en slik analyse ved hjelp av Cameron & Quinns modell. Modellen viser vårt inntrykk av ulike kulturtyper i Kavli/Q-Meieriene. Når det gjelder kulturtypene til Cameron & Quinn så ser vi klare paralleller til Mintzberg og hans organisasjonskonfigurasjoner, dette påpekes også av Jacobsen og Torsvik (Jacobsen/Thorsvik 2013:141).

3.1.5 Mintzberg, Cameron & Quinn og Martin sett i sammenheng

Mintzberg så på ulike måter å strukturere virksomheter på, og basert på dette arbeidet utviklet han fem ulike organisasjonskonfigurasjoner, eller typologiserte organisasjonsformer: den enkle strukturen (entreprenørorganisasjonen), maskinbyråkratiet, fagbyråkratiet, den divisjonaliserte strukturen, og adhokratiet (den innovative organisasjonsformen) (Jacobsen/Thorsvik 2013:94).

Cameron & Quinns “*The competing values framework*”, som vi presenterte i kapittel 2, er en modell basert på tidligere forskning innen hva som skaper effektive organisasjoner (Gotvassli 2015:136-140). De to dimensjonene fleksibilitet versus stabilitet, og intern versus ekstern fokusering, representerer et motsetningsforhold, og danner fire ulike kulturtyper “*basert på ulike kjerneverdier, antakelser, fortolkninger og tilnærminger som kjennetegner en organisasjon*” (ibid). Sagt med våre ord, det som er positivt for en kulturtype kan være negativt for en annen. Kulturtypene jobber på mange måter mot hverandre.

Mintzberg sin beskrivelse av maskinbyråkratiet og adhokratiet er meget sammenfallende med den hierarkiske kulturen og adhokratiet fra Cameron & Quinn, og igjen med integrerings- og fragmenteringsperspektivet til Martin. La oss se litt nærmere hva som preger hver av disse to “grupperingene”:

Den hierarkiske kulturen/maskinbyråkratiet/integreringsperspektivet

Maskinbyråkratiet til Mintzberg preges av høy grad av formalisering, og det at beslutningsmyndigheten ligger sentralt preger maskinbyråkratiet. Virksomheten styres i stor grad av manualer og fastsatte, standardiserte prosedyrer. Maskinbyråkratiet er best egnet for organisasjoner som lever i stabile omgivelser hvor kravene til fleksibilitet er små (Jacobsen/Thorsvik 2013:96-97). Den hierarkiske kulturen til Cameron & Quinn beskrives omtrent identisk som dette, men Gotvassli trekker blant annet også frem at “*de lederne som anses som effektive her er flinke til å koordinere, overvåke og organisere*” og at “*organisasjonens langsiktige mål er å opprettholde stabilitet, forutsigbarhet og effektivitet*” (Gotvassli 2015:138).

I integreringsperspektivet til Martin ser vi top-down kontroll fra ledere, og tanken er at ledere i stor grad kan kontrollere kulturen. Perspektivet underbygger tanken på ledere som etablert autoritet. Videre anses omgivelsene som stabile (Martin 1992).

Adhokratiet/fragmenteringsperspektivet

Burns og Stalker gjorde i 1961 en forskningsstudie der de sammenliknet ulike elektronikkbedrifter. To svært ulike organisasjonsformer sto tydelig frem. Den ene kalte de ”mekanistisk” (maskinbyråkratiet) og den andre ”organisk”, senere kalt adhokratiet av Mintzberg. De organiske organisasjonsformene bar preg av å være svært løst organisert, samt av å ha få skrevne regler og formelle strukturer i form av ledelseshierarki og beslutningstagning. De ansatte måtte selv finne ut av hva de skulle gjøre, noe som førte til økt initiativ og stor grad av kreativitet (Jacobsen/Thorsvik 2013:99-100). I de senere arbeidene til Mintzberg gikk han over til å kalle dette den innovative organisasjonen. Han ønsket å få frem at dette er den organisasjonsformen som best legger til rette for kreativitet og innovasjon (ibid:101). Videre kjennetegnes adhokratiet av uklare maktstrukturer, uklare målsetninger, men også ved stor fleksibilitet, og gjennom det god evne til å tilpasse seg omkringliggende omgivelser. Igjen ser vi at dette er helt på linje med Cameron & Quinn, og når det gjelder ledelse i adhokratiet så sier Gotvassli at *“deres hovedoppgave er å legge til rette for entreprenørskap, kreativitet og aktiviteter som er forut for sin tid”* og videre at *“målet (...) er å fremme tilpasningsevne, fleksibilitet og kreativitet.”* (Gotvassli 2015:139-140).

I fragmenteringsperspektivet til Martin er makten fordelt mellom individer og omgivelsene, og man tenker at alt er tvetydig, uforutsigbart og i kontinuerlig forandring. Homogenitet er ikke noe mål, og det er ikke ønskelig med konsensus. I dette perspektivet blir både den etablerte autoritetens rett på sannheten undergravet, men også sannheten til alle grupper som utfordrer (Martin 1992).

3.2 Kreativitet og innovasjon - kan de skilles?

Kreativitet og innovasjon har siden 1950 fått større og større fokus i forskning og organisasjonsteori (Oddane 2017:41). Mange organisasjonsteoretikere har skrevet om disse størrelsene og vi opplever at mange bruker begrepene kreativitet og innovasjon om hverandre. Torild Oddane, er i *Kreativitet og innovasjon - fem sider av nesten samme sak*, opptatt av å skille disse to begrepene. Hun definerer de slik:

“Kreativitet er individuell og kollektiv evne til å skape noe nytt og anvendelig som respons på et åpent problem” (basert på Amabile 1996 i Oddane 2017:35).

“Innovasjon er en kollektiv, åpen aktivitet som har til hensikt å skape og implementere nye, anvendelige produkter/prosesser som skaper verdier av økonomisk og/eller annen art” (Oddane 2008 i Oddane 2017:35).

Sett gjennom hennes briller, så handler kreativitet om evnen til å skape nytt, mens det å implementere det nye står sentralt i hennes oppfatning av hva innovasjon er. Det er allikevel ikke vanskelig å se et klart slektskap mellom disse to definisjonene. Begge involverer åpne problemer, og hos begge handler det om anvendbarhet og det å skape nytt (ibid). Som nevnt, så er vi enig med Oddane i at de to begrepene må skilles, og vil derfor først kort presentere relevant teori om innovasjon, før vi fokuserer på kreativitet og improvisasjon.

3.2.1 Innovasjon

Oddane skriver i sin bok fra 2017, *Kreativitet og innovasjon*, at innovasjon stammer fra det latinske ordet *innovare* som betyr “å lage noe nytt”. Oddane skriver videre at det alle organisasjonsteoretikere er enige om, er at innovasjon representerer noe nytt men at uenighetene oppstår når man stiller spørsmål om “*hva som er nytt? I forhold til hva er noe nytt? I hvilken grad er noe nytt? For hvem er noe nytt?*” (Oddane 2017:68). Vi skal ikke i denne oppgaven gå inn på de nevnte uenighetene, men velger å forholde oss til Oddanes tidligere nevnte definisjon av innovasjon da den også dekker vårt syn på hva innovasjon er, og får frem hvordan innovasjon skiller seg fra kreativitet.

Dette perspektivet åpner for at det ikke bare handler om å skape noe nytt, men at det også må komme til anvendelse for at det skal kunne kalles innovasjon. Kreativitet handler om evnen til å skape, og vil slik sett være en forutsetning for innovasjon, men innovasjon går lenger og tar opp i seg implementeringsperspektivet også. Produktet eller prosessen må altså ha en nytteverdi dersom vi skal kalle det en innovasjon.

Siden vi er opptatt av struktur opp mot frihet, og det er relevant for vår empiri vil vi også ta med noe teori som går spesifikt på dette.

3.2.2 Rutiner og innovasjon

I *Organisering i en verden i bevegelse* er forfatteren Tor Hernes opptatt av forholdet mellom rutiner og innovasjon. Dette som en del av det meningsskapende i innovasjonsprosesser. Hernes hevder at innovasjonsprosesser er avhengige av rutiner. Rutiner er repeterende og bidrar til organisasjonslæringen og lagring av kunnskap i organisasjonen, men rutiner er også viktig i prosessen der improvisasjonen skal lede frem til et nytt produkt (Hernes 2016:121). For å klargjøre produktet for salg til forbruker, så er vi avhengige av markedsføring,

produksjonsrutiner, distribusjon/logistikk. Dette er områder hvor rutiner kan avgjøre om det blir god eller mindre god kvalitet i prosessen frem mot lanseringen av produktet. Her ser vi at Oddane og Hernes er på linje i forhold til perspektivet på at et produkt må komme til anvendelse for at det skal kunne kalles en innovasjon. Innovasjon og rutiner betraktes av mange, også organisasjonsteoretikere, som to forskjellige ting. Innovasjon handler om endring, og rutiner om stabilitet. Rutiner kan være en hindring for innovasjonen, men kan også være en forutsetning, det handler om balanse. I mange tilfeller er rutiner det som knytter mennesker sammen og kan bidra til å skape tillit mellom de involverte. Hernes poengterer også at rutiner ikke nødvendigvis må være statiske, men kan være aktive elementer i endringsprosesser, eller i prosessene frem til å lansere et nytt produkt. Dermed kan rutiner ses på både som medspillere i innovasjonsprosesser, men også som viktige forutsetninger. Inntar vi meningsskapingsperspektivet i dette, så ser vi at rutiner kan skape mønstre for samhandling i innovasjonsprosesser og et gjensidig avhengighetsforhold til prosessen med å skape nytt (ibid).

Innovasjon er et mye brukt begrep, også blant dem vi har intervjuet. Vi har tidligere vist hvordan innovasjon skiller seg fra kreativitet ved at kreativitet er den delen av prosessen som omhandler det å skape, mens innovasjon forutsetter at varen eller tjenesten også kommer til en praktisk anvendelse. I vårt arbeid har vi ikke vært opptatt av hva som skal til for at noe som starter som en idé faktisk havner i butikkhyllene. Vi mener at kreativitet er en forutsetning for å få til innovasjon, og det er dermed begrepet kreativitet vi hovedsakelig vil bruke videre i vårt arbeid.

3.3 Kreativitet

3.3.1 Kreativitet - et personlig anliggende eller en kollektiv aktivitet?

Kreativitet blir ofte sett på som en personlig egenskap. Allerede som små barn blir vi gjennom Donald-blader introdusert for Petter Smart. Vi husker ham som en litt skrulle fyr som plutselig får lyse idéer illustrert ved lyspærer i tankebobler. Dette stemmer overens med Darsø sine teorier om at kreativitet handler om “evnen til å skifte perspektiv på en original måte” (Darsø 2001 i Oddane 2017:42). Implisitt kan vi si at det handler om evnen til å se nye løsninger på allerede eksisterende problemer, og det å bruke “gammel kunnskap” på nye måter og i nye kombinasjoner som gjør at det skapes noe nytt. I følge Joy Paul Guilford er kreative mennesker divergente tenkere, altså tenkere som kan møte problemer på en åpen og

nysgjerrig måte, og hvor svaret ikke er gitt på forhånd. Dette i motsetning til konvergente tenkere som ønsker å finne fasitsvaret (Guilford 1959 i Oddane 2017:44).

Amabile er, i sin artikkel *How to kill creativity*, opptatt av de individuelle forutsetningene for kreativitet: Ekspertise - evne til kreativ tenkning - motivasjon (Amabile 1998:78). I dette tilfellet handler ekspertise om å ha kunnskap om feltet, kunnskap om prosesser, og til sist å ha et intellektuelt rom som brukes til å utforske og løse problemer (Herb Simon i Amabile 1998:79). Evnen til å tenke kreativt handler i følge Amabile om hvordan tilnærmingen til problemene og løsningene foregår. Det handler om personlighet, hvordan en person arbeider, og om hvor fantasifullt og fleksibelt tenkende en person er i stand til å være i møtet med åpne problemer. Vi snakker om mental fleksibilitet (ibid). Ekspertise og evne til å tenke kreativt inngår som en del av en persons naturlige ressurser, men det som virkelig avgjør hva mennesker vil gjøre er motivasjon, den tredje forutsetningen for kreativitet. Amabile skiller mellom indre og ytre motivasjon, der ytre motivasjon kjennetegnes av ulike belønningsformer som eksempelvis lønn og arbeidsvilkår. Indre motivasjon kan handle om lidenskap, positive utfordringer, faglig stimulans, og at en persons avgjørelse om å gjøre et arbeid eller en oppgave springer ut fra en indre lyst (ibid).

Kreativitet handler om så mye mer enn kreative enkeltindivider. I sin bok *Kreativitet og innovasjon* (2017) beskriver Torild Oddane fem sider av kreativitet og innovasjon gjennom sin 5P-modell. Modellen presenterer “*kreativitet og innovasjon som komplekse, sammensatte fenomen i form av fem deler som er uløselig forbundet til hverandre i en større helhet*” (Oddane 2017:30). De fem p’ene står for person, prosess, press, partnerskap og produkt, og særlig prosess og press er relevant for vårt prosjekt. Prosess handler i denne sammenheng om “*kjennetegn ved kreative prosesser og innovasjonsprosesser*” (ibid:137), og press om “*forhold i omgivelsene som påvirker kreativitet*” (ibid:173). Oddane har hatt ulike inspirasjonskilder til 5P-modellen, men det nye Oddane tilfører med denne forskningen, handler nettopp om “*den sosiale, kollektive dimensjonen ved kreativitet og innovasjon*” (ibid:31). Dette er særlig relevant med tanke på organisasjonskultur.

Også Carlsen *et al.* har fokus på det kollektive: “*Boken beskriver idéarbeid som en kollektiv praksis som kan finnes i mange organisasjoner*” (Carlsen *et al.* 2016:5). De har sett på hvordan folk jobber kreativt sammen i hverdagen, og slik identifisert ti kvaliteter de mener å se går igjen i ekstraordinært bra idéarbeid. Disse kvalitetene utelukker ikke hverandre, men man kan heller ikke forvente å se alle ti til enhver tid. De understreker at det handler om å

være god på mange ting samtidig, og å veksle mellom ulike måter å jobbe på (ibid:24-33). Vi kommer nærmere inn på noen av disse kvalitetene senere i teoridelen.

3.3.2 Kreativitet i jobbhverdagen

Oddane er som Carlsen *et al.* opptatt av kreativitet i hverdagen, og hvordan man med flere ulike fokus kan legge til rette for mer kreativitet. Et viktig poeng Oddane trekker frem er myten om at man kun trenger å være kreativ i første fase av prosjekter. Hun mener det er god grunn til å heller se på hvordan legge til rette for mer kreativitet i hverdagen, og hvordan ledere kan legge til rette for mer kollektiv improvisasjon for å lykkes med innovasjoner (Oddane 2017:172). Oddane trekker frem det hun kaller jobbrelevant mangfold, dette innebærer heterogene grupper der medlemmene med hver sin ekspertise og personlighet bidrar til at helt nye idéer oppstår. Imidlertid er det forskjell på “healthy frictions” og konflikter, og det vil være avgjørende at en får gruppedynamikken til å fungere (ibid:177-180).

Videre kommer Oddane inn på sosiale møteplasser som stimulerer til læring og refleksjon. Her har hun valgt å bruke de to begrepene arena og Ba. Arena bringer tankene mest over på arbeidet i prosjekter, samt på seminarer og konferanser og lignende som skjer relativt sjelden. Ba handler om å skape “*den riktige konteksten for kunnskapsutvikling i organisasjoner*” (Krogh *et al.* (2001) i Oddane 2017:185). Som Oddane skriver videre “*Ba utgjør et skapende miljø, et sted hvor kunnskap utveksles, skapes og brukes*” (ibid), og hun trekker også frem betydningen av tillit og omsorg som Krogh *et al* forfekter. Hun sier videre at det er en sentral ledelsesutfordring å legge til rette for hensiktsmessige møteplasser i enhver situasjon. Hvordan legge til rette for at kunnskapsutvikling og samhandling faktisk skjer i praksis? (ibid:184-186).

3.3.3 Ledelse av kreativitet

I følge Gotvassli påvirker ledere i stor grad kulturen(e) i organisasjonen (Gotvassli 2015:145). Så hvordan lede for å fremme en kultur der kreativiteten blomstrer? Vi refererte tidligere til Amabile og at kreativiteten til hvert enkelt individ handler om tre komponenter: ekspertise, evne til kreativ tenkning, samt motivasjon. Hun sier videre at motivasjonen er det ledere enklest kan påvirke gjennom sin ledelsespraksis (Amabile 1998:77-80). Hun presenterer så seks kategorier av ledelsespraksis, basert på forskning gjennom flere tiår har disse vist seg å være de mest relevante for å frigjøre kreativitet hos medarbeidere:

Utfordringer

Amabile sier at det ikke nødvendigvis handler om å gi den enkelte størst mulig utfordringer, men om å matche riktig person med riktige oppgaver slik at den enkelte får bruke sine ressurser best mulig. Dette krever at ledere må sette seg godt inn i hva den enkelte er god på, og hvilke arbeidsoppgaver som er i omløp til enhver tid. Her feiler dessverre mange ledere (ibid:81).

Frihet

Amabile mener at det ikke nødvendigvis handler om å sette målene sine selv, men at det er viktig at medarbeidere selv kan påvirke hvordan de kommer til målet. Gjennom å oppleve autonomi på hvordan de kan løse sine arbeidsoppgaver, føler de også større eierskap og de kan legge til rette for å bruke seg selv og sin kunnskap. Hun understreker imidlertid at det er avgjørende at den som setter målene også tydeliggjør disse for resten av organisasjonen og sikrer at de står seg over tid (ibid:81-82).

Ressurser

Amabile mener at tidspress i mange tilfeller kan fremme kreativitet, men at urealistiske tidsfrister har motsatt effekt. Hun kommer videre inn på myten om at kreative folk trenger kreative, åpne lokaler. Hun mener alt for mange ledere har gått i fella og fokuserer mer på de fysiske omgivelsene de mener skal fremme kreativitet, enn på egen ledelsespraksis (ibid:82).

Gruppesammensetning

Amabile er tydelig på at man trenger diversitet når det gjelder både bakgrunn og perspektiv, men understreker videre viktigheten av at de ansatte må fungere som en gruppe, der de støtter hverandre. Hun mener det handler om både å dele entusiasme for et felles mål, om at alle er villige til å hjelpe hverandre gjennom krevende perioder, og ikke minst at de må respektere og verdsette de andre gruppemedlemmenes kunnskap og perspektiver. For å sette sammen slike grupper kreves det ledere som kjenner folkene sine. Forskning viser at om en lykkes her, ligger det veldig mye kraft i en godt sammensatt gruppe (ibid:82-83).

Lederstøtte

Anerkjennelse er viktig for å sikre indre motivasjon over tid, og det er viktig for de aller fleste å føle at det de gjør betyr noe for andre. Videre er Amabile opptatt av måten ledere tar i mot nye ideer, og hvordan nettopp det påvirker om det skapes en fryktkultur eller en kultur for prøving og feiling, og dermed mer kreativitet (ibid:83-84).

Organisatorisk støtte

Her understreker Amabile viktigheten av at organisasjonene har systemer, prosedyrer og verdier som viser i praksis at kreativ innsats har topp prioritet i organisasjonen (ibid:84).

Amabile skriver om kreativitet. Imidlertid omtaler hun ikke begrepet improvisasjon. Vi vil nå presentere teori innen dette området, med utgangspunkt i Barrett, Oddane, Irgens og Carlsen *et al.*

3.4 Improvisasjon som virkemiddel for en organisasjonskultur preget av kreativitet

3.4.1 Hva er improvisasjon?

Oddane er opptatt av å få frem at improvisasjon ikke handler om å gjøre ting helt ute av det blå, men sier tvert imot at *“improvisasjon bygger på kunnskap og ferdigheter som spiller en avgjørende rolle for å kunne håndtere åpne, komplekse, uforutsigbare situasjoner”* (Oddane 2017:163). Dette henger også sammen med Amabiles syn på at ekspertise er en viktig del av kreativiteten til den enkelte. Frank J. Barrett sin artikkel *Coda - Creativity and Improvisation in Jazz and Organizations: Implications for Organizational Learning* (1998) er sentral innenfor organisasjonslitteratur om improvisasjon. I denne siterer han jazzsaxofonisten Steve Lacy, hvor han hevder at å improvisere er å bevege seg i ukjent farvann, men at mange års forberedelse og en oppøvd, sterk følsomhet ligger som en grunnmur av ferdigheter for å kunne improvisere godt (Barrett 1998:606).

3.4.2 Struktur og spontanitet som grunnlag for improvisasjon

Både Oddane og Barrett er tydelige på at improvisasjon ikke er det motsatte av struktur, men mener at man faktisk trenger struktur for å ha noen rammer å improvisere innenfor. Det blir bare en annen form for, og en annen grad av, struktur. Oddane sier videre at når flere skal improvisere sammen er det viktig med en felles forståelse, eksempelvis kan en instruks som gir noen trygge rammer skape rom for nødvendig improvisasjon i en gitt situasjon (Oddane 2017:164).

Barrett peker på at det å være spontan er en forutsetning for improvisasjon. Forutsetningen for å være spontan er at det finnes taus kunnskap i form av å kunne teori og “regler” som regulerer rammene for musikalske forløp og forutsetninger for å kunne variere og transformere musikken (Barrett 1998:606). Han sammenligner dette med å lære grammatikk og setningsoppbygging samtidig med at man lærer et språk. Jazzmusikere lærer seg fraser og

musikalske mønstre gjennom å imitere, repetere og memorere soloer/improvisasjoner fra de store mesterne, slik at dette blir en del av repertoaret og automatisert som en del av den tause kunnskapen (ibid).

Barrett trekker videre frem at improvisasjon er det å kombinere ulike ideer, variere, sette sammen musikalske tema på nye måter, bryte musikalske mønstre, eksportere musikalske temaer fra andre kontekster, samt utvide dem (ibid:607). *“Improvisasjon involverer utforskning og kontinuerlig eksperimentering uten å vite hva ens egne innspill vil føre til eller hvordan sluttresultatet blir”* (Barrett 1998:606, oversatt til norsk v/Knut Øverland). Barrett uttrykker også at om det skal foregå improvisasjon i organisasjoner må det, som i jazzen, eksistere rammer og planlagte aktiviteter som et utgangspunkt. Barrett siterer den legendariske saksofonisten Ornette Coleman: *“Jazz is the only music in wich the same note can be played night after night but different each time”* (ibid:620).

3.4.3 Ledelse og improvisasjon

Barrett trekker paralleller fra jazzen til organisasjonslivet, og tydeliggjør også helt konkret hvilke implikasjoner denne tankegangen kan ha for kontekster utenfor jazzens verden. Barrett hevder at ledere ofte ønsker å skape et inntrykk av at det ikke foregår improvisasjon i organisasjoner, at vanntette kontrollsystemer minimerer avvik fra de formelle planene. Han beskriver hvordan ansatte i organisasjoner ofte handler uten å ha klare planer, og så finner grunnene for å handle underveis, for deretter å finne atter nye veier igjen etter at handling er påbegynt. Barrett mener videre at ledere som hevder at det ikke finnes improvisasjon i organisasjoner, ikke har forstått improvisasjonens natur (Barrett 1998:617). Han skriver også om at mange organisasjoner, under press for å levere resultater, lager og forsterker organisasjonskulturer som har klart maskinelle preg, fremfor kulturer som fremmer kreativitet. Barrett hevder at kompromisset mellom ønsket om effektivitet og forvaltning av knappe ressurser, faktisk krever et fokus på improvisasjon og kreativitet (ibid). Han skisserer så syv tiltak, som innebærer ulike praksiser og strukturer som organisasjoner kan implementere. Barrett mener at man gjennom disse kan påvirke mennesker i organisasjoner til å få et mindset som bygger opp under mer eksperimentering og kreativitet i hverdagen.

Barretts syv tiltak:

- Øke informasjonsbehandlingen underveis og etter at handling er implementert
- Dyrke kompetanse på motstand og på det å bryte mønstre
- Sørge for at alle har sjansen til å “spille solo” i blant

- Dyrke støttende adferd - de som “akkompagnerer”
- Lage organisasjonsdesign som produserer overflødig informasjon
- Lage organisasjonsklima som verdsetter feil som kilde til læring
- Dyrke friheten: For mye kontroll hemmer improvisasjonen

(Barrett 1998:618-620)

Basert på empirien ønsker vi å gå mer i dybden på flere av disse tiltakene. Parallelt trekker vi inn teori fra Idea Work og Irgens som vi også anser som relevant i denne sammenhengen.

3.4.4 Dyrke kompetanse på motstand

I boka *Idea Work* (Carlsen *et al.* 2016) er det de kaller “Skapende motstand” en av de ti kvalitetene ved ekstraordinært idéarbeid som blir presentert. De definerer skapende motstand som “å behandle tvil, friksjon, motsetninger og kritikk aktivt som redskap for å stille spørsmål ved vedtatte sannheter og skape bedre idéer, og ikke som støy man søker å unngå” (Carlsen *et al.* 2016:198). De sier videre at “Ideen om den skapende motstand står i motsetning til hva vi kan kalle en harmonimodell for kreativitet. Harmonimodellen postulerer at tilgjengelig kunnskap, tilstrekkelige ressurser og gjensidig støtte og tillit er det som trengs for å være kreativ.” (ibid:202). Carlsen *et al.* referer også til den franske filosofen Jean-Luc Nancy som sa at skapende motstand innebærer en “motstand til det enhetlige fellesskap” (Nancy 1991:35 i Carlsen *et al.* 2016:202). De fremmer et syn der toleranse for forskjeller i en organisasjon er viktig, og der en ikke ser på eksempelvis hindringer og konfrontasjoner som noe negativt, men tvert om noe som kan gi energi, utfordre etablerte sannheter og lede frem til enda bedre idéer (ibid:202-204).

3.4.5 Organisasjonsklima som verdsetter feil som kilde til læring

Barrett hevder at feil er uunnværlig i kreative prosesser og fremhever viktigheten av at ledere skaper et klima i organisasjonen der feil verdsettes, der det ufullkomne ikke bare tilgis, men ses på som noe positivt, og at dette er en sentral kilde til læring i organisasjonen (Barrett 1998:610-611). Oddane viser også til Barrett og skriver “Kreativitetsfremmende virksomheter kjennetegnes ved en kultur der feil blir sett som muligheter til vekst og læring” (Oddane 2017:195).

Når jazzmusikere improviserer gjør de feil, gjerne uten at publikum merker det. Ofte snur de feilene til nye muligheter som de aldri hadde sett dersom de ikke hadde gjort en feil i utgangspunktet. De leter heller ikke etter årsaken for at feilen oppsto, eller etter hvem som er ansvarlig, de gjør tilpasninger og fortsetter. Hvis man trekker paralleller til organisasjoner, så

mener Barrett at mange ledere er alt for opphengt i å eliminere feil, finne syndebukker og plassere skyld. Noe som ofte fører til at de ansatte blir helt handlingslammet. Med tanke på dagens kunnskapssamfunn mener Barrett at en tilnærming der organisasjoner fokuserer på læringen man får fra prøving og feiling, og det motet de som tør å eksperimentere faktisk viser, er langt mer fruktbar. Han foreslår videre at dette kan gjennomføres i praksis ved å endre måten de ansatte evalueres og måles på (Barrett 1998:610-611).

En av kvalitetene Carlsen *et al.* beskriver, er det de kaller “Veivising” og her skriver de blant annet om å feire tabber, da med en tanke om å heller belønne anstrengelsen og arbeidet som er lagt ned, enn selve resultatet. De beskriver videre at det både er viktig å ta med seg læring fra de prosjektene som mislykkes, og ikke minst å opprettholde entusiasmen for å gå løs på neste prosjekt. De viser til et sitat fra Winston Churchill: “*Suksess er evnen til å gå fra en fiasko til en annen uten tap av entusiasme*” (Carlsen *et al.* 2016:130). En annen variant av veivising er “cheerleading”, altså å være hverandres heiagjeng. Det handler om “*å hjelpe noen andre til å få mot, å oppmuntre dem*” (ibid:131). Når man skal løse krevende utfordringer og tenke nytt er det avgjørende å ha mot, og nettopp det å oppleve støtte og oppmuntring gjør at det føles tryggere å håndtere usikkerheten. Et annet aspekt ved veivising handler om det å tørre å forestille seg det nye selv, noe som gjerne starter med en forpliktelse. Ofte vil gjerne ikke kundene verdsette det nye umiddelbart, men det kan likevel være nødvendig for å få en utvikling, og i tillegg kan denne motstanden gjerne utløse ytterligere kreativitet (ibid:133-134). Det handler altså om å tørre, og om å tørre sammen.

3.4.6 Dyrke friheten: For mye kontroll hemmer improvisasjonen

Barrett mener det må være en balanse mellom struktur og frihet innenfor improvisasjon. Irgens skriver i sin artikkel, *Nødvendig eller uansvarlig* (2006), om å finne den rette balansen mellom frihet og kontroll. Han peker på at ledere som er analytiske, dyrker målbare mål, og styrer gjennom strukturelle elementer som regler og fastlagte planer. Dette låser utviklingsprosessene og hemmer dermed improvisasjonen, kreativiteten og innovasjonen. Irgens hevder på ingen måte at struktur ikke er viktig, men den må understøtte det kreative arbeidet, ikke begrense det (Irgens 2006:297).

Barrett konkluderer i sin artikkel med at den tradisjonelle, maskinelle organisasjonsmodellen er avleggs dersom man skal legge til rette for improvisasjon. Det behøves en langt mer fleksibel organisasjonsform. For å være innovative må ledere, i likhet med jazzmusikere, tolke vage signaler, møte ustrukturerte oppgaver positivt, behandle ufullstendig kunnskap,

men allikevel handle i dette tilsynelatende “kaoset”. Lederne, som jazzutøverne, må engasjere seg i dialog og forhandling, og godta ekspertise/kunnskap som utgangspunkt for avgjørelser snarere enn hierarkiske posisjoner (Barrett 1998:620).

Irgens skriver i sin artikkel om det å gjøre seg sårbar som leder. I dette ligger det at man som leder må åpne seg og gi muligheter for forandring av planer og ideer. I henhold til Argyris så er ikke dette å vise svakhet, men en nødvendighet for å skape en demokratisk situasjon, og en psykologisk kontrakt, hvor andre får mulighet til å ta del av kontrollen og del av ansvaret for prosessen. Ensidighet blir tonet ned til fordel for gjensidighet (Irgens 2006:288). Også Carlsen *et al.* trekker frem det med å vise sårbarhet, og da særlig at nettopp ledere, som rollemodeller, gjør det. Det kan handle om å snakke om tabber, men også om å dele angst og frykt.

Nettopp ledere som gir frihet, som ikke lar hierarkiske posisjoner styre, og som er så trygge på seg selv at de tør være sårbare, er viktig med tanke på det Carlsen *et al.* kaller “Punk”. De definerer punk slik: *“Bruk av fandanivoldskhet og direkte, selvinitiert handling for å mobilisere mot det etablerte (sannhet, praksis og autoriteter), for å åpne opp for og realisere ideer med høy grad av originalitet”* (Carlsen *et al.* 2016:214). Det handler i stor grad om hva den enkelte velger å gjøre, om de medarbeiderne som tør å gjøre noe annet enn det som forventes. Carlsen *et al.* beskriver også hvordan ledere kan legge til rette for mer punk ved å eksempelvis gi et mandat til en “punkete person” om å sette ned en gruppe, og så la gruppen forme en slags “organisasjon i organisasjonen” som får kjøre på med sin egen agenda, gjerne til irritasjon for andre kolleger (ibid:216-226). Det handler altså om å la noen jobbe uten å la seg begrense av det etablerte, eller av den tregheten som vanligvis råder i store organisasjoner (ibid). Carlsen *et al.* har også et annet råd til organisasjoner som ønsker mer punk; *“Gi folk frihet! (...) Gi enkeltpersoner og grupper i organisasjonen stor grad av frihet til å jobbe med det de selv tror på og er motivert av, og belønn dem når de lykkes med det. (...) husk på å gi folk nok autonomi”* (ibid:228). Å skape gode rammer for improvisasjon handler således også om å balansere styring og kontroll, frihet og struktur.

Både Oddane og Carlsen *et al.* bygger i stor grad på Barrett og Amabile. Det nye de tilfører handler i hovedsak om at de er mer opptatt av det kollektive og det relasjonelle, og for Carlsen *et al.* sin del, det veldig praksisnære perspektivet de har på kreativitet. Det vi imidlertid gjennomgående savnet hos alle, var at de trakk inn hvordan uenighet og makt påvirker i denne sammenhengen.

3.5 Makt

3.5.1 Hva er makt?

Makt er et svært vidt begrep og angår alle i et samfunn på en eller annen måte. Enten vi er en del av et samfunn, ansatt i en organisasjon, eller en del av et annet fellesskap, så vil vi alltid være gjenstand for maktbruk, i en eller annen form. Store norske leksikon opererer med to definisjoner av makt. Den kanskje eldste og mest klassiske definisjonen av makt ble formulert av sosiologen Max Weber: *“Makt betegner enhver sjanse til å gjennomføre sin vilje innenfor en sosial relasjon, også på tross av motstand, uansett hva den sjansen beror på.”* Videre presenterer den amerikanske statsviteren Robert A. Dahl sin enkle beskrivelse: *“A har makt over B i den grad A får B til å gjøre noe han/hun ellers ikke ville gjort.”* A og B i dette tilfellet kan både være enkeltmennesker, grupper, organisasjoner eller stater (Fredrik Engelstad i SNL 2019). I sluttrapporten fra makt- og demokratiutredningen kan vi lese følgende: *“Makt er evne til å nå et mål, skape en virkning. Makt kan utøves direkte i tvangs- og beslutnings situasjoner, eller indirekte gjennom symboler, institusjoner og sosiale strukturer.”* (NOU 2003:19).

Det er, ut fra definisjonene over, tydelig at makt handler om påvirkning, i en eller annen form, mellom parter, grupper eller mennesker som har et gjensidig avhengighetsforhold til hverandre. Overfører vi dette til organisasjonsteori, så hevder Jacobsen og Thorsvik at makt utøves i relasjonen mellom ulike aktører. Maktbegrepet brukes altså i organisasjonsteorien for å beskrive en situasjon der mennesker eller grupper påvirker hverandre (Jacobsen/Thorsvik 2013:167).

3.5.2 Makt i organisasjoner

De aller fleste organisasjoner er bygd opp med en hierarkisk struktur. I slike organisasjoner vil det være noen som bestemmer mer enn andre i kraft av sin posisjon.

Organisasjonsteoretikeren Gareth Morgan fremstiller dette som makt gjennom å inneha en formell autoritet, altså en legitim autoritet (Morgan 2016:178-180).

En organisasjon består av både enkeltmennesker og grupper. Da vil det naturlig nok eksistere ulike interesser og fokus på hva som er viktig i organisasjonen (Jacobsen/Thorsvik 2013:164-165). Som følge av dette vil enhver organisasjon, i større eller mindre grad, være gjenstand for konflikter, forhandling/kjøpslåing og maktbruk (ibid). Mange organisasjonsteoretikere definerer dette som en del av det politiske spillet i en organisasjon.

Klev og Levin skriver om konfliktperspektivet på makt. De baserer seg på Robert A. Dahl sin definisjon av makt, om å se makt i forhold til personer, interessekonflikter og avgjørelser (Klev & Levin 2009:114). Makt innenfor en slik definisjon handler altså om en påvirkning fra en aktør på en annen aktør for å endre atferden i en retning som den ellers ikke ville hatt (ibid:115). De deler videre konfliktperspektivet inn i tre ulike dimensjoner:

1. Å vinne åpne konflikter
2. Å vinne gjennom at andre ikke tør å legge frem sine interesser og/eller ta opp betente temaer
3. Å få folk til å ønske seg noe de egentlig ikke vil, men som er i makthavernes interesser

(ibid:115-116)

Den første dimensjonen handler om konflikter rundt bestemte utfall av saker og konflikter der enkeltes interesser vinner på bekostning av andres. Noen har en makt over andre og er gjennom det i stand til å forme dennes handlinger (ibid:115).

Går vi inn i **den andre dimensjonen** finner vi en mer skjult form for maktutøvelse. Mange konflikter kommer aldri til syne fordi de som sitter med ønsker og interesser ikke tør bringe dette inn av frykt for ubehageligheter og motreaksjoner. Bachrach og Baratz (1962) kaller dette for "Maktens andre ansikt". Det at konflikten aldri blir en realitet er et resultat av makt. Det betyr ikke at konflikten ikke eksisterer, den ligger der skjult og latent. På denne måten legges det til rette for at makthaveren kan kontrollere hva som kommer på dagsordenen, det vil si hva som diskuteres i organisasjonen og hva oppmerksomheten rettes mot. Bachrach og Baratz fremhever et viktig perspektiv her. Det handler mindre om maktutøvelse av makthaverne og mer om en vilje til å underordne seg (ibid:115).

Den tredje dimensjonen beskriver maktutøvelse gjennom å forme folks oppfatninger og holdninger for å skape legitimitet i forkant av konfliktfylte avgjørelser. Dette betyr i praksis at noen får andre mennesker til å tro at de handler i egen interesse, men de handler under innflytelse av maktpersonen, som dermed får det resultatet hen ønsker. Det foregår altså prosesser hvor interessene til aktører formes av maktutøver (ibid:116-117).

3.5.3 Ulike kilder til makt i organisasjoner

Gareth Morgan, Bolman & Deal og Klev & Levin beskriver alle ulike kilder til makt i organisasjoner, og vi vil nå presentere teorien vi synes er mest relevant med utgangspunkt i vår problemstilling, våre forskningsspørsmål og vår empiri.

Formell autoritet

Henger gjerne sammen med enten karisma, tradisjon eller byråkrati/regler. Alle disse finnes i organisasjoner, men den byråkratiske, knyttet til posisjon/stilling er den tydeligste formen for formell autoritet (Morgan 2016:178-180). Klev og Levin kaller dette den første dimensjonen, hvem som er i posisjon til å ta avgjørelser (Klev & Levin 2009:113).

Bruk av organisasjonsstruktur, regler og bestemmelser

Organisasjonsstruktur kan gjerne fremstå som et rasjonelt anliggende, men brukes ofte som et instrument for å oppnå kontroll. Eksempelvis gjøres gjerne strukturelle endringer for å få makt, eller for å svekke noen andres posisjon (Morgan 2016:182-185).

Kontroll med beslutningsprosessen

Evne til å påvirke utfallet av en beslutningsprosess er en kilde til makt. Det kan handle om hvorvidt en beslutning skal tas eller ei, det kan handle om hvordan en beslutning skal fattes og hvem som skal involveres, eller det kan handle om å påvirke hvilke kriterier en skal bruke (Morgan 2016:185-186).

Personlig makt

Mennesker som er sosialt dyktige, attraktive og utviser karisma får ofte makt gjennom dette. Politiske evner, talegaver, eller evne til å gi uttrykk for visjoner, vil også kunne være kilder til makt i organisasjoner (Bolman & Deal 2017:237-238).

Disiplinering

Klev og Levin kaller dette den disiplinerende dimensjonen, og beskriver hvilke systemer og mekanismer i en organisasjon som fungerer kontrollerende på visse typer adferd. Disse mekanismene er basert på normer for hvordan man ønsker å ha det i organisasjonen og korreksjoner når normene brytes. Normene trenger ikke komme fra ledelsen (Klev & Levin 2009:113).

Meningsskapende prosesser

Klev og Levin sin tredje dimensjon handler om de meningskapende prosessene i organisasjoner. I denne dimensjonen trekker de frem de kontinuerlige diskursene som finnes i

organisasjoner, muntlige og skriftlige, om hva som er rett og galt, hva som er sant, hva som er ønskelig, og hva som er normalt. Disse meningsskapende prosessene former organisasjonens individuelle og kollektive identiteter. Viktig i denne dimensjonen er å forstå hvordan organisasjoner dannes og omdannes til å bli effektive og godt fungerende (Klev & Levin 2009:113-114). Morgan kaller dette for “*symbolikk og meningsadministrasjon*”, og beskriver dette som en kilde til makt som handler om ulike verktøy for å kontrollere mening, slik som språk, forestillinger, historier og symboler (Morgan 2016:195-197). Bolman & Deal benevner dette som “*kontroll over fortolkning, meningsdannelse og symboler*” (Bolman & Deal 2017:237).

Det formende ved makt

Klev og Levin skriver om makt som formende og konstituerende, og trekker spesielt frem diskurser som viktige elementer. Utgangspunktet er at det ligger maktmekanismer i alle sosiale prosesser, at relasjoner mellom de ansatte i organisasjonen har stor betydning, og gjennom det står for gjensidig påvirkning. Påvirkningen kan være både positiv og negativ, men det viktigste er å kjenne igjen disse prosessene som formende og skapende, snarere enn å kategorisere dem som negative eller positive. Dette gir også en form for kontroll i organisasjonen. Ikke en tradisjonell fysisk kontroll, men en kontroll i form av blant annet disiplinering ved gjennomsiktighet, individuell personaloppfølging og sosialisering (Klev & Levin 2009:118-119).

4. Metode

Forskning handler om å utvikle ny kunnskap basert på en systematisk tilnærming. Vår problemstilling og våre forskningsspørsmål legger visse føringer for valg av vitenskapsteoretisk ståsted og forskningsdesign, likevel må vi gjøre en rekke metodiske vurderinger og valg. Å forske på egen organisasjon har mange fordeler, men også noen ulemper, og dette aspektet blir belyst. Gjennom dette kapittelet ønsker vi å skape troverdighet og tillit hos leser, gjennom å vise at vi har fulgt god forskningsskikk og etiske retningslinjer. Målet er at vårt arbeid fremstår pålitelig, gyldig og transparent.

4.1 Et vitenskapsteoretisk ståsted

Når vi skal forske må vi legge til grunn vårt syn på hvordan den verden vi skal undersøke ser ut. Justesen og Mik-Meyer har i sin bok *Kvalitative metoder i organisations- og ledelsesstudier* (2010) valgt å ta utgangspunkt i tre ulike perspektiver; realisme, fenomenologi og konstruktivisme. Hver av disse sier noe om hvordan vi grunnleggende ser verden, altså ontologi. Hvis vi inntar et realistisk perspektiv, opplever vi verden som statisk og at det kun finnes en virkelighet, at verden kun finnes i en form (Justesen og Mik-Meyer 2010:14). Inntar vi på den andre siden et konstruktivistisk eller fenomenologisk perspektiv, innebærer det at vi er kritiske til realismens ontologiske antagelser, og legger til grunn at det finnes flere forskjellige virkeligheter. Realismen vektlegger objektivitet som forutsetning i vitenskapelige undersøkelser, mens konstruktivismen og fenomenologien trekker frem subjektivitet og kontekst (ibid:14-15). Vi vektlegger kontekst og subjektivitet og det plasserer vår forskning innenfor fenomenologien og konstruktivismen.

Der ontologiske teorier handler om hvordan vi ser verden, så handler epistemologiske teorier om hvordan vi kan skaffe oss kunnskap om den samme verdenen. Videre vil epistemologiske teorier kunne hjelpe oss med hvordan vi som forskere kan gå frem for å skaffe oss den kunnskapen (Johannessen, Tufte, Christoffersen 2016:49-50). Vi vil nå si litt om hvordan henholdsvis fenomenologi og konstruktivisme har lagt føringer for de metodene vi har valgt for å få kunnskap som belyser vår problemstilling.

4.1.1 Fenomenologi

Målet med undersøkelsene i dybdeintervjuene har vært å oppnå en bedre forståelse av enkeltpersoners erfaringer (Thagaard 2013:40). Gjennom intervjuer har vi kunnet bringe frem

intervjuobjektets subjektive opplevelser og virkelig gå i dybden med den enkelte og snakke om deres arbeidshverdag i Kavli/Q-Meieriene.

Basert på interesse, bakgrunn og forståelse vil ulike personer oppleve ett og samme fenomen forskjellig (Johannessen, Tufte, Christoffersen 2016:78). Fenomenologien antar at det ikke finnes bare en subjektiv virkelighet, men at det derimot finnes flere subjektive virkeligheter, basert på dem vi studerer sine erfarte og fortolkede virkeligheter (Justesen og Mik-Meyer 2010:149).

Gjennom empirien som har kommet frem i denne oppgaven så er det tydelig at det eksisterer ulike virkelighetsoppfatninger. Ikke bare mellom ledere og medarbeidere, men også lederne i mellom og medarbeiderne i mellom. Dette presenteres nærmere i empirikapittelet.

4.1.2 Konstruktivisme

Dette perspektivet bygger på antagelsen om at virkeligheten er konstruert, og at den alltid kunne sett annerledes ut, ingenting er gitt eller selvsagt. Dette innebærer at alt er i konstant forandring, altså finnes det ikke en stabil livsverden forskeren kan leve seg inn i.

Konstruktivismen egner seg derfor godt for å utfordre vedtatte sannheter og virkelighetsforståelser (Justesen og Mik-Meyer 2010:27-31). I en tradisjonsrik virksomhet som eksisterer i en verden som forandrer seg veldig raskt, gir dermed dette perspektivet mening.

I henhold til Thagaard utformer forsker og personer i felten kunnskapen i fellesskap. De konstruerer virkeligheten sammen (Thagaard 2013:45). Hensikten vår er ikke å drive aksjonsforskning for å bidra til utvikling, men heller å forstå hvordan de ansatte opplever sin egen situasjon. Da vil det være ugunstig at forskeren påvirker intervjuobjektet i så stor grad som det konstruktivistiske perspektivet åpner opp for. Vi er bevisst at forskere har påvirkning på intervjuobjektene, men vi har hatt som mål å minimere denne.

I dette perspektivet ser en på empirien som noe som utelukkende beskriver nåsituasjonen. I praksis betyr det eksempelvis at om man stiller den samme personen de samme spørsmålene en annen dag, så ville bildet vært annerledes. Vi forutsetter ikke at organisasjonskulturen er uforanderlig, men vi regner med at den er mer bestandig enn at vi hadde fått ulike svar fra samme person fra den ene dagen til den andre.

4.2 Å forske på egen organisasjon

Konstruktivismen gjør oss bevisst på at vi som forskere med vår forforståelse og vår personlighet har en betydning inn i prosjektet. Det at en av oss forsker på egen organisasjon har gitt utfordringer i forhold til å balansere nærhet og distanse.

Helt fra starten av MKL-studiet hadde den som er ansatt hos Kavli/Q-Meieriene et ønske om å fordype seg i egen organisasjon i masteroppgaven. Dette ønsket kom ut fra en nysgjerrighet, og da særlig med tanke på organisasjonskultur, som hadde vokst frem gjennom de årene hun har jobbet der. Den eksterne forskeren er kunstfaglig utdannet, arbeider til vanlig innenfor kunstfeltet, og er vant til å jobbe med kreative prosesser. En stor nysgjerrighet på koblingen mellom kunstfeltet og næringslivet hva gjelder kreativitet ble vekket under arbeidet med prosjektoppgaven i 2018. Den eksterne forskeren hadde et ønske om å løfte blikket utover det kjente fagfeltet for å skape nye perspektiver på kreativitet. Velkjent tematikk, men i en mindre kjent kontekst.

Det er både fordeler og ulemper ved å forske på egen organisasjon, og i artikkelen «*Når mauren også skal være ørn*» (2006) innleder Nielsen og Repstad med å henvise til Ib Andersen som trekker frem at en av grunnene til at det er vanskelig å studere egen organisasjon er at “*ens perspektiv er begrenset og fastlåst*” (Nielsen og Repstad 2006:245). Vi opplever at MKL-studiet har gitt trening i nettopp perspektivering, og vi har forsøkt å være observant på dette gjennom hele vårt arbeid.

På den andre siden er det viktig å huske at forforståelse og kunnskap om organisasjonen en forsker på også kan være nyttig. Nielsen og Repstad trekker frem ulike positive aspekter som vi mener er relevante (ibid:249-253). Eksempelvis har man ofte en ekstra sterk motivasjon for å virkelig finne ut noe som kan hjelpe egen organisasjon videre. Kjennskap til bransjen og arbeidsoppgavene er også en fordel både i intervjusituasjonen, og når vi bearbeider empirien videre. Å være intern gir et helt annet utgangspunkt for å forstå hva intervjupersonene faktisk sier. Vi opplevde flere ganger at den eksterne forskeren misoppfattet det som ble sagt, og da var det nyttig å kunne ta kjappe avklaringer underveis. Men denne kunnskapen medfører også ofte en “husblindhet”, og det var ikke få ganger den eksterne forskeren «arresterte» den andre. Han har stadig stilt kritiske spørsmål, og ikke tatt alt for «god fisk». Dette har bidratt til gode og nyttige refleksjoner som vi føler har løftet kvaliteten på arbeidet vårt. Det er stor forskjell på å oppklare at en produksjef ikke jobber direkte mot kunder, og på å bli utfordret på forutinntatte holdninger som har bygget seg opp gjennom flere år som ansatt i virksomheten.

Nielsen og Repstad løfter, som navnet på artikkelen også tilsier, frem dette med å evne å både være nede i grøten og se på de små detaljene, men også klare å se helheten og de store linjene. Her har det utvilsomt vært nyttig at en er utenforstående. Å være bevisst denne vekslingen har vært nyttig for oss i forskningsarbeidet vårt.

Et annet aspekt Nielsen og Repstad påpeker er betydningen av plassering i organisasjonen når det kommer til hierarki og avdelinger (ibid:254-255). I Kavli/Q-Meieriene ligger personalansvaret hos hver enkelt leder, ikke hos HR. Som HR-leder har altså ikke den interne forskeren formelt personalansvar for noen av dem som er intervjuet. Imidlertid er det viktig å være bevisst at produktsjefene likevel kan ha sin agenda, og være opptatt av hvordan de fremstår, og hva de sier, når HR-leder er til stede. De kan tenke at det kan ha en betydning både med tanke på eventuelle forfremmelser og internrekruttering, eller bare på generell basis tenke at det er lurt å holde seg inne med henne. Vi tenker dette ikke er et stort poeng, da organisasjonen ikke er preget av konflikter og utrygghet, men har likevel hatt det med oss som et bakteppe. Vi har også reflektert rundt det at HR-leder hierarkisk ligger på nivået under de to som er intervjuet fra toppledelsen. Har hun på tross av dette turt å utfordre, og komme inn på «ømtålige» tema? Svaret på dette er et ubetinget ja. Hun opplever at hun har den tillit, trygghet og respekt som er nødvendig for å tørre å spørre om det hun mener har vært relevant for oppgavens tematikk. Det har ikke vært nødvendig for ekstern forsker å innta denne rollen alene.

Lojalitet og mot er også vesentlig med tanke på funn som kommer frem som kan stille organisasjonen i et dårlig lys (ibid:255-256). Den interne forskeren kjente det kunne være fristende å tone noe tematikk ned fordi det kunne bli krevende å løfte det opp i dagens lys. Imidlertid landet vi på at dersom vi skal ta toppledelsens ønske om å være en innovativ organisasjon på alvor, så må vi også tørre å servere vår versjon av «sannheten». Vi ønsker å utfordre, men med varme. Så får vi håpe at vi lykkes med det.

Videre har Nielsen og Repstad et råd som innebærer å være djevelens advokat. *“Dette innebærer at man systematisk skal lete etter data som er i strid med ens hypotese eller fordommer”* (ibid:259). Dette har kanskje vært det som har vært aller mest krevende, og her har det vært helt uvurderlig at en av oss så organisasjonen fra utsiden. Samtidig så er det ikke til å stikke under en stol at også han, etter hvert som han lærte organisasjonen å kjenne, måtte være mer og mer bevisst på å være objektiv og fortsette å ta hovedansvar for denne rollen.

Nielsen og Repstad kommer også med innspill om arbeidsfordeling når en har både intern og ekstern i gruppen, og dette var vi bevisste på. Den av oss som jobber i Kavli/Q-Meieriene tok hovedansvar for å stille spørsmål i henhold til intervjuguide, mens den eksterne forskeren tok hovedansvar for å lytte etter meningsinnhold og stille oppfølgingsspørsmål der det var relevant.

Avslutningsvis ønsker vi å nevne at den som har forsket på egen organisasjon utelukkende har opplevd dette positivt. Kolleger har vist stor interesse for tematikken, og spørsmål om masterprosjektet har ofte kommet opp rundt lunsjbordet. Dette er selvsagt motiverende, og ikke minst har det bidratt til en ekstra trygghet om at tematikken oppleves relevant på tvers av avdelinger, lokasjoner og hierarkisk posisjon.

4.3 Kvalitativ metode

Vi har valgt å studere sosiale fenomener, og med utgangspunkt i fenomenologien og konstruktivismen, fremsto kvalitativ metode riktig for oss. Imidlertid gikk vi noen runder, hovedsakelig inspirert av vår veileder som i forelesninger har fremmet et syn om at det ikke er så vanntette skott mellom disse to retningene, og at det i mange sammenhenger kan være nyttig å kombinere dem. Også Aksel Tjora i *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (2017) mener det kan være mye å hente på «å bygge ned de skarpe skillene mellom de ulike “forskningsparadigmene”, blant annet ved “å åpne opp for en bredere diskusjon om hvordan man kan utløse det kunnskapsmessige potensialet i analyse av ulike former for empiri.” (Tjora 2017:29). For øvrig kan vi ikke la være å synes det er litt artig at han gjennom tittelen på boken sin selv kan beskyldes for å være med på å bygge opp dette skillet. Nok om det, vi har uansett sansen for Tjora og hans gode bidrag til samfunnsvitenskapelig metode.

Kvalitativ metode innebærer en nærhet mellom forsker og de som studeres, som vi ikke finner i kvantitative undersøkelser (Thagaard 2013:11). Etter noen runder med refleksjon og diskusjon rundt valg av metode, havnet vi tilbake der vi startet; kvalitativ metode. Grunnen til at en kombinasjon måtte utgå, var rett og slett tiden vi hadde til rådighet. Hadde vi kunnet jobbet over en lengre periode, så kunne det eksempelvis vært aktuelt å bruke spørreskjema for å skaffe oss innsikt som vi kunne tatt med oss når vi skulle forberede dybdeintervjuene.

Den kanskje viktigste målsettingen med kvalitativ metode er å forstå sosiale fenomener. Implisitt i dette ligger fortolkning (ibid). Clifford Geertz skrev i 1973 boka *The interpretation of Cultures* hvor han fremhever fortolkningsperspektivet i kvalitative tekster, såkalte “*thick*

descriptions”. Teksten skal selvfølgelig beskrive, men skal også inneholde fortolkninger av det som presenteres (ibid:17). Vi var ikke så nysgjerrige på å få en oversikt over hvor mange av de ansatte som syntes de var kreative på jobb, noe vi ville funnet ut av ved å bruke kvantitativ metode. Motivasjonen var større for å lære mer om den enkeltes opplevelse av kreativitet i egen jobbsituasjon, å kunne gå i dybden, stille oppfølgingsspørsmål, og kunne justere kurs underveis mens vi jobbet med innhenting av empiri. Vi hadde også en tanke om at problemstillingen vi ønsket å belyse, trengte kvalitativt lys.

4.4 Forskningsdesign

Over har vi skrevet en del om arbeidsform og om vurderingene som ligger bak de grunnleggende valgene som har lagt føringer for vårt arbeid. I dette kapittelet vil vi skrive om hvem, hvor og hvordan vi har undersøkt. Vi starter først med å presentere hvordan.

4.4.1 Case-studie

Case-studier kjennetegnes ved at undersøkelsen baseres på å skaffe mye informasjon om et avgrenset område (Thagaard 2013:56). Store norske leksikon skriver at metoden er velegnet til å beskrive ulike fenomener grundig (Dahlum og Wæhle 2018). Dette føler vi stemmer godt med slik vi har lagt opp oppgaven vår, der vi har gått i dybden på ulike fenomener i Kavli/Q-Meieriene. Kausalitet er også viktig i vår oppgave da vi har forsøkt å påvise hvordan fenomenene henger sammen og påvirker hverandre. Vi har i denne oppgaven valgt å studere én organisasjon, og innenfor den avgrenset undersøkelsen til et utvalg fra en av avdelingene, samt til et utvalg av lederne. Vi sammenligner heller ikke Kavli/Q-Meieriene med andre organisasjoner, og slik sett holder vi oss godt innenfor definisjonen av et Case-studie.

Styrken ved Case-studier er de grundige beskrivelsene av fenomenene. Svakheten er at det kan være utfordrende å komme med generelle betraktninger om en større del, eller hele organisasjonen, på basis av studier av en avgrenset gruppe (ibid). Dette har vi hele tiden hatt i bakhodet, at vi må skille mellom hva vi kan vite og hva vi antar om organisasjonen, på basis av funnene våre og teorien. Vi ser også at selv om vi studerer årsakssammenhenger, så vil vår undersøkelse kun gi ett bidrag til disse. Det kan være mange andre årsakssammenhenger som vi ikke har fått tak i som følge av avgrensingen vår.

4.4.2 Metoder for datainnsamling

Innenfor kvalitativ forskning finnes det ulike metoder for datainnsamling. Den vanligste metoden er intervju. Intervju ble da også hovedmetoden vår, da vi var ute etter å få

informasjon om hvordan intervjuobjektene forstår sin egen hverdag og hvordan de opplever seg selv og sine omgivelser. Intervju er særlig godt egnet til nettopp dette (Thagaard 2013:58). Basert på den forholdsvis korte tiden vi hadde til rådighet så forkastet vi aksjonsforskning, selv om det hadde vært spennende å følge organisasjonen over tid. Observasjon kunne vært aktuelt som metode med sitt fokus på det praksisnære. Hvordan mennesker i en organisasjon forholder seg til hverandre kunne vært et fint supplement til intervju. Observasjon ble imidlertid også forkastet, rett og slett grunnet tiden vi hadde til rådighet.

I tillegg til intervjuer har vi valgt å bruke skriftlige kilder, hovedsakelig bloggen til daglig leder i Q-Meieriene, da vi er av den oppfatning at den er relevant sett i lys av narrativene og diskursene som finnes i organisasjonen.

4.4.3 Utvalg

I en tidlig fase vurderte vi å sette sammen et utvalg som besto av ansatte fra Kavli/Q-Meieriene, men også av en gruppe medarbeidere fra en virksomhet som tilsynelatende har lyktes veldig godt med å være innovative. Vi landet imidlertid på at det ble for ambisiøst, og valgte kun å forholde oss til Kavli/Q-Meieriene.

Vår tilnærming har vært å innta et bottom-up-perspektiv. Vi ønsket primært å finne ut hvordan medarbeiderne opplever sin arbeidshverdag, og hvordan de påvirkes av toppledelsens kommunikasjon. Imidlertid så vi tidlig at det ville være interessant å snakke med noen fra toppledelsen i en innledende fase, i utgangspunktet for å få et godt utgangspunkt for å forberede, og gjennomføre, intervjuer med medarbeidere. Vi valgte å snakke med to personer fra ledergruppen og dette ble avklart muntlig. At det ble akkurat disse to lederne handlet om tilgjengelighet de dagene vi hadde til rådighet, men også at de er blant de mest premissgivende i organisasjonen. Tilsynelatende er de også blant de som er mest interessert i organisasjonskultur.

Vi vurderte ulike avdelinger for intervjuer med medarbeidere, og landet etter hvert på markeds- og innovasjonsavdelingen. Igjen var det en viss grad av pragmatisme inne i bildet. Det er tretten medarbeidere som er ansatt i stilling som produktsjef Kavli/Q-Meieriene. Dette innebærer at de har tilnærmet likt ansvarsområde og arbeidsoppgaver. Det som skiller dem er at de jobber med ulike produkter. Dermed hadde vi en relativt stor gruppe å ta av, slik at det var sannsynlig at vi ville få et utvalg som var tilstrekkelig. Etter å ha lest teori og gjort noen vurderinger, landet vi på at vi ønsket et medarbeiderutvalg på fire produktsjefer. Vi ønsket

variasjon i både alder og kjønn, men tilgjengeligheten i en hektisk hverdag ble noe styrende også her. Vi endte opp med følgende aldersfordeling: 25, 27, 32 og 51 år. Dette fremstår representativt for aldersfordelingen i avdelingen. Når det kommer til kjønn, så er de fem menn og åtte kvinner. Vi hadde i vårt utvalg en mann og tre kvinner.

I utgangspunktet var tanken å ta en runde og snakke med dem for å sondere hvem som var interessert og hadde tid. Imidlertid var dette en hektisk periode for alle involverte, og det endte med at HR-leder sendte en e-post til seks produktsjefer.

E-posten var formulert som følger:

«Hei dere,

Som de fleste av dere gjerne vet så holder jeg på med en mastergrad, og nå er jeg i full sving med selve masterprosjektet som tar utgangspunkt i Kavli/Q. I den forbindelse trenger jeg og min medstudent, Knut, å intervju fire medarbeidere. Intervjuet handler om arbeidshverdagene deres, krever ingen forberedelser og tar ca 45 minutter. Så da lurer jeg på: Vil du være med? I så fall, har du anledning den 26. eller 28.3.? Klokken?

Trenger svar så snart som mulig, helst i dag!»

E-posten ble sendt ut med bcc-funksjon, altså visste ikke mottakerne hvem andre, eller hvor mange, som hadde fått e-posten. Bare en av de seks svarte samme dag, en sendte avslag dagen etter. To andre ble «mast på» i kantinen, og responderte da kjapt på e-post. De to siste svarte aldri. Dermed var status to intervjuobjekter, og opprinnelig plan om rekrutteringsrunde i markeds- og innovasjonsavdelingen ble fulgt opp. Da var det to til som meldte seg, og vi hadde et utvalg på fire. Vi gjorde oss noen refleksjoner rundt manglende svar på e-post, og landet vi på at det i det minste var fint å få bekreftet at de ikke er altfor opptatt av å gjøre et godt inntrykk på HR-leder. Slik kunne vi føle oss tryggere med tanke på kvaliteten på svarene i intervjuene.

Etter hvert skulle det vise seg at vi valgte å bruke empirien fra lederintervjuene på lik linje med empiri fra medarbeiderintervjuene, dermed ble disse to lederne en del av det totale utvalget, og vi hadde et utvalg på seks personer. Vi opplevde at utvalget var passe stort. Dels kan vi si at vi har foretatt et strategisk utvalg på basis av egenskaper og kvalifikasjoner, og dels har vi gjort et tilgjengelighetsutvalg blant produktsjefene på basis av hvem som hadde mulighet til å være med i undersøkelsen (Thagaard 2013:60-61).

4.4.4 Intervjuguide

Før lederintervjuene ønsket vi ikke å være for låst, men vi sendte ut e-poster til hver av de to på forhånd, slik at de visste litt om hva de gikk til (se vedlegg). Selv om vi ikke ville låse oss for mye i en strukturert intervjuguide, var vi likevel opptatt av å være godt forberedt, og sikre at vi kom inn på de temaene vi ønsket. Vi valgte derfor å lage en semistrukturert intervjuguide, og denne ble så gjennomgått en siste gang og ferdigstilt i timene før selve intervjuene. Vi brukte også en del tid på å forberede oss mentalt, og snakket da særlig om det med å være tro mot oss selv og stole på oss selv. Vi har begge klokkeetro på improvisasjon, og det var viktig for oss begge å føle at vi kunne improvisere underveis, så det hadde vi avklart i en slags psykologisk kontrakt.

I god tid før medarbeiderintervjuene jobbet vi med en semistrukturert intervjuguide basert på de to foregående lederintervjuene. Vi gikk noen runder for å finne en logisk struktur som var tilstrekkelig åpen og fleksibel, men likevel «trygg». Til slutt landet vi på å la oss inspirere av Amabiles artikkel *How to kill creativity*, og opplevde at det fungerte fint også i praksis.

4.4.5 Intervjuer

Som nevnt lenger oppe, så vurderte vi også andre kvalitative metoder, men landet på at intervjuer var mest hensiktsmessig for oss. Lydopptak ble brukt i alle intervjuene, og de hadde en varighet fra 45 til 55 minutter. Vi var opptatt av å skape en avslappet atmosfære, så vi brukte litt tid på småprat i starten.

Intervjuene ble gjennomført hos Kavli, både fordi det skulle være enklest mulig for intervjupersonene, men også for at den av oss som er utenfor organisasjonen skulle få et visst inntrykk «fra innsiden». Lederintervjuene ble gjennomført på det som kalles «avdelingskontoret» i Oslo i januar 2019. Medlemmer i toppledergruppen er alltid travle, og denne dagen var intet unntak. Men vi opplevde at de var interesserte og hadde et ønske om å bidra. Vi delte litt på å stille spørsmål, og hadde ikke en klart definert arbeidsfordeling, men opplevde at det fløt fint likevel. Dessverre tillot ikke tiden at vi fikk anledning til å reflektere, skrive eller snakke sammen mellom de to intervjuene, men vi brukte en del tid etter intervju to for å snakke litt om hva vi primært satt igjen med.

Medarbeiderintervjuene ble gjennomført på hovedkontoret på Midtun ved Bergen i mars 2019. Her hadde vi lagt opp en plan med noe ledig tid mellom hvert intervju, og vi merket at det var veldig nyttig både å få tid til å skrive ned tanker enkeltvis, og til å reflektere høyt sammen. Vi merket også at vi var blitt mer drevne som intervjuere i denne runden. Vi hadde

gjort en relativt tydelig arbeidsfordeling, der den interne tok hovedansvar for å stille spørsmål med utgangspunkt i intervjuguiden, mens den eksterne tok ansvar for relevante oppfølgingsspørsmål. Også produktsjefene var veldig positive, og tilsynelatende syntes de det var helt uproblematisk å snakke om temaene som kom opp.

4.4.6 Dokumentanalyse

Justesen og Mik-Meyer skriver at dokumenter gjerne kan være en form for kvalitativt materiale, ikke minst når de er knyttet til organisasjons- og ledelsesstudier. De grunngir dette med at dokumenter ofte spiller en avgjørende rolle i forhold til handlinger og avgjørelser i organisasjonen (Justesen og Mik-Meyer 2010:122). Det gjelder ikke transkripsjoner av intervjuer (innholdsanalyse), men vi ser at flere og flere ledere benytter seg av digitale medier og ulike kommunikasjonsmåter for blant annet å påvirke medarbeiderne og organisasjonskulturen i sin organisasjon. Eksempler på dette er blogger, Facebook og Twitter. Dette er også tilfellet i Kavli/Q-Meieriene, der blant annet Q-sjefen har sin egen blogg. Analysen av tekster som er skrevet for et annet formål enn det som omfattes av forskningsprosjektet kaller Thagaard for dokumentanalyse (Thagaard 2013:59). Dokumentanalysen har gitt oss viktige opplysninger om organisasjonens verdier, holdninger og narrativer/diskurser, selvfølgelig sett fra forfatter sitt perspektiv.

4.4.7 Koding - kategorisering - konseptutvikling

Alle seks intervjuer ble transkribert. Dette utgjorde til sammen 130 sider. Vi valgte å benytte Tjoras stegvis-deduktive induktive metode (SDI) i det videre arbeidet med empirien (Tjora 2017).

Metoden legger til rette for et kreativt mangfold, den er sensitiv overfor kontekstuelle forhold, og den tar empirien på høyeste alvor. Videre ser vi at følgende også var relevant for oss:

“I stedet for å tenke at metodene våre (og kunnskapen om disse) skal gjøre oss helt sikre på at vi har forstått ulike forhold eller fenomener “riktig”, bør vi forsones oss med at de har gjort oss i stand til å utforske aktuelle temaer på en nyansert måte, med respekt for de involverte, og med mulighet for kollegial vurdering og kritikk.” (Tjora 2017:22)

og

“...men dyrke fram en så sterk kvalitetssans i det metodiske og analytiske arbeidet at man trygt kan stå inne for de konseptene man utvikler.” (ibid:23)

og

“Kunnskap (ved konsepter eller teorier) må kunne ha en gyldighet utover studerte caser eller utvalg for å kvalifisere som god forskning.” (ibid)

Disse holdningene balanserer ydmykhet, respekt, frihet, kvalitet og allmenn relevans, og er beskrivende for hvordan vi selv tenker rundt forskningen vi gjør.

Etter å ha bestemt oss for å starte på koding etter Tjoras metode, gikk vi løs på de transkriberte intervjuene. Dette viste seg å være et meget møysommelig arbeid, og vi måtte stadig innom teorien igjen. Tjora beskriver målet med koding som tredelt:

1. *å ekstrahere essensen i det empiriske materialet*
2. *å redusere materialets volum*
3. *å legge til rette for idégenerering på basis av detaljer i empirien (ibid:197)*

Det opplevdes krevende å se både detaljer og de store linjene, og å ta stilling til om noe kunne vise seg å bli viktig, selv om det kanskje ikke umiddelbart virket sånn.

Vi valgte å være veldig empirinære, dette resulterte i mange koder. Vi tok innimellom Tjoras kodetest: *“Et sett koder som bare kunne vært generert fra empirien og ikke på forhånd, og som presist gjengir en detalj fra empiriske data, er god koding innenfor SDI-rammeverket”* (ibid:203). Kodene var i henhold til testen.

Etter at vi hadde kodet alle intervjuene satte vi i gang med kategorisering, eller som Tjora kaller det; kodegruppering. Han definerer det slik: *“å samle koder som har en innbyrdes tematisk sammenheng, i grupper, samt å skille ut koder som vi anser som irrelevante, i en restgruppe”* (ibid:207). Vi fikk etterhvert all empirien ned til seks kategorier for lederintervjuene og ti for medarbeiderintervjuene. Å plassere koder i restgruppen satt langt inne, vi var hele tiden redd for å gå glipp av nyanser og poenger, og for ikke å ta intervjupersonene våre tilstrekkelig på alvor.

Også etter kategoriseringen fremsto empirien som relativt massiv. Med mål om å konsentrere empirien, men likevel beholde meningsinnholdet, skrev vi ut to fortellinger: en lederfortelling og en medarbeiderfortelling. Heller ikke dette ga helt mening for veien videre. Etter ytterligere runder bestemte vi oss for å arbeide ut noen paradokser på basis av empirien. Først og fremst fordi vi opplever at empirien vår tas på alvor og blir tydeliggjort gjennom paradoksene, men også fordi vi mener ledelse hele tiden handler om paradokser, og om motstridende interesser. Se bare på Cameron & Quinn. Vi har tro på at ledere i større grad må

ta innover seg at disse paradoksene eksisterer, for så å kunne manøvrere på best måte med de rammebetingelse som finnes. Så dermed valgte vi å løfte fire relevante paradokser fra empirien, og hvert av disse fikk, i empirinær ånd, sitt navn basert på uttalelser fra empirien. Disse fire paradoksene henger videre direkte sammen med hvert sitt respektive forskningsspørsmål.

Parallelt med at vi jobbet ut paradoksene, startet vi med det Tjora kaller utvikling av konsepter. I koding og kategorisering er empirien det styrende, mens i denne fasen tar teorien større styring (ibid:211). Først etter at paradoksene var definert, tok vi konseptutviklingen et hakk videre. I denne fasen handler det om å finne ut hvilken teori som kan belyse empirien og om å se etter nye koblinger. Det at man bringer inn teori betyr gjerne også at man blir mer opptatt av det allmenngyldige.

4.5 Arbeidets kvalitet

Det finnes ulike kvalitetskriterier som brukes innen kvalitativ forskning. De som gjerne benyttes oftest er pålitelighet, gyldighet og generaliserbarhet (Tjora 2017:231). Tjora mener disse fungerer godt, og vi er enig med ham i det. Videre er Tjora opptatt av transparens og refleksivitet (Tjora 2017:232). Etikkbegrepet er også vesentlig når vi skal reflektere rundt kvaliteten på eget arbeid. Vi har fortløpende i metodekapittelet tilstrebet å få frem våre vurderinger når det kommer til kvalitet, så vi anser dette for i stor grad å være ivaretatt, men vi vil likevel nå gå noe mer i dybden på hvert av de nevnte områdene.

4.5.1 Pålitelighet

Vi har presentert vårt vitenskapsteoretiske ståsted, og videre problematisert at en av oss er intern i virksomheten vi forsker på. Det fremgår tydelig av dette at vi er bevisst på at vi ikke er nøytrale, men tvert imot at hvem vi er påvirker vårt arbeid og våre fortolkninger. Denne åpenheten mener vi bidrar til at vårt arbeid fremstår som pålitelig.

Gjennom å benytte SDI-metoden til Tjora har vi brukt direkte sitater. Dette gjør at våre lesere kan se nøyaktig hva som ble sagt, også uten vår fortolkning. Når det gjelder hvilken empiri som er valgt ut fra intervjuene, så mener vi at gjennom å beskrive vårt grundige arbeid i fasene koding, kategorisering og konseptualisering, så fremstår forskningen som etterrettelig og ryddig.

4.5.2 Gyldighet

I henhold til Tjora handler gyldighet om *“hvorvidt svarene vi finner i vår forskning faktisk er svar på de spørsmål vi forsøker å stille.”* (Tjora 2017:232). Når vi ser tilbake på utgangspunktet for prosjektet, via intervjuguider, empiribearbeiding, og til slutt drøfting og konklusjon, så ser vi at noen ting har endret seg underveis. Problemstillingen vår har, med unntak av en liten justering vært den samme, mens forskningsspørsmålene har endret seg. Sistnevnte handler primært om vår forståelse av hva et forskningsspørsmål er. Et masterprosjekt handler i stor grad om å trene seg på å forske, så mye var nytt for oss ved oppstart. Selv om vi har tatt noen omveier, med ulike vinklinger og arbeidstitler, så har vi aldri mistet formålet av syne.

Vårt utgangspunkt var å få innsikt i medarbeidernes arbeidshverdag, og vi mener de semistrukturerte intervjuene fungerte godt. Det at vi startet veldig åpent ga oss innsikt i hva produksjefene selv var mest opptatt av. Samtidig var det nyttig å sikre at alle i løpet av samtalene reflekterte rundt de samme temaene. Ikke minst var det nyttig å ha den friheten vi trengte for å gå i dybden der det var relevant i den enkelte samtale. Imidlertid har vi reflektert en del rundt begrensningene som ligger i intervju opp mot observasjon, og hvis vi skulle fortsatt vårt arbeid hadde vi ønsket å observere arbeidshverdagen deres, ikke bare snakke om den. Vi mener det kan øke gyldigheten ytterligere.

Når vi ser på funnene våre opp mot hvor vi startet, og hvor vi hadde vår nysgjerrighet, så mener vi det er en klar logisk sammenheng, og at vi i stor grad har fått den innsikten vi søkte. Med den tiden vi hadde til rådighet, og pragmatismen vi dermed måtte la være styrende for noen valg, så mener vi at valgt forskningsdesign har *“gjort jobben sin”*.

4.5.3 Generaliserbarhet

Tjora fremmer et syn der han mener det skal være *“lov”* å snakke om generaliserbarhet, og ikke bare overførbarhet, også i kvalitativ forskning (Tjora 2017:238). Igjen, så er vi enig med Tjora. Nettopp konseptualiseringen, som er en del av SDI-modellen, mener vi bidrar til dette. Det handler om å løfte blikket fra empirien og se mer generelt på hva det handler om. Vi valgte gjennom konseptualiseringen å fremme fire ulike paradokser, hvert av de med et tema, eller kall det gjerne et dilemma, som vi mener andre organisasjoner kan kjenne seg igjen i. Vi mener en slik *“spissing”* tydeliggjør relevansen også for andre virksomheter som har som mål å øke innovasjonstakten sin.

4.5.4 Avveining mellom transparens og det etiske hensynet til konfidensialitet

Transparens handler om hvor godt vi får frem de valgene vi har tatt, og hvordan de har påvirket vårt arbeid. En utfordring vi har møtt her, er den etiske avveiningen mellom å ivareta anonymiteten til de vi har intervjuet, og det å være transparent. I henhold til NSD (Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste) er alle prosjekter som innebærer opplysninger som kan spores tilbake til en person meldepliktig. Dermed søkte vi, og fikk godkjenning. Videre sørget vi for at de vi intervjuet skrev under på et samtykkeskjema der de bekrefter at de er informert om studien og at de deltar frivillig.

Når vi presenterer empirien har vi valgt å skille mellom de to lederne, vi kaller dem leder 1 og leder 2. Dette gjør vi fordi de fremsto så ulike at det virker kunstig å fremme et felles syn fra begge. Vi er klar over at dette kan bidra til at de kan være mer gjenkjennbare, men vi mener at toppledere, som selv har valgt en fremskutt posisjon, må ha tilstrekkelig robusthet til å håndtere dette. Når det gjelder produktsjefene så opplevde vi at de utfylte hverandre, og at de i stor grad hadde “en felles stemme”. Selv om de ikke kom med uttalelser vi anser som meget kontroversielle, var det viktig for oss å ivareta deres anonymitet. En samlet vurdering talte da for å presentere empirien på en slik måte at det ikke er mulig å identifisere hvilken produktsjef som har sagt hva.

En annen etisk vurdering vi har gjort handler om hvordan deltakerne vil oppleve å lese våre fortolkninger av deres uttalelser. Det er en risiko for at de ikke kjenner seg igjen, eller at de føler seg misforstått. I henhold til Josselson i Thagaard kan dette handle om koblingen opp mot det teoretiske. Josselson problematiserer videre det faktum at, selv om forskeren er nøye med å anonymisere sitatene de bruker slik at ikke andre kan gjenkjenne de, så kan man på en måte si at konfidensialiteten brytes når de man har intervjuet ikke vet hva vi skriver om dem (Thagaard 2013:215). Vi landet på at utsagnene vi har brukt, og våre fortolkninger av disse, ikke fremstår så sensitive at det er grunn til å tro at de vi har intervjuet vil oppleve det vanskelig å lese og forholde seg til vårt arbeid.

4.5.5 Refleksivitet

Når det gjelder refleksjon rundt egen tolkning av data, så har det vært en stor fordel å være to forskere som har jobbet sammen. Også Tjora beskriver fordelene ved å jobbe kollektivt med konseptualisering: “*iherdig samarbeid og diskusjon som avstedkommer spennende ideer på konseptuelt nivå*” (Tjora 2017:251-252). Særlig for intern forsker har det vært viktig å bli utfordret på egen fortolkning, ved å måtte sette ord på hvordan en tenker, tydeliggjøres det når

forståelsen tillegges for stor vekt. For ikke å snakke om den kollektive kreativiteten som oppstår når man gjør dette arbeidet sammen.

5. Empiri

Som beskrevet i metodekapittelet presenterer vi empirien fra intervjuer og skriftlige dokumenter gjennom fire paradokser som korresponderer med forskningsspørsmålene våre. Hvert paradoks presenteres i et eget delkapittel. Paradoksene belyser ulike opplevelser av arbeidshverdagen i organisasjonen. Tittelen på hvert paradoks er alle sitater fra intervjuene. Vi har definert nøkkelinformasjon om paradoksene i en tabell:

	Paradoks 1	Paradoks 2	Paradoks 3	Paradoks 4
Tittel	«Gå i takt mot innovative løsninger»	“Det løses sånn. Punktum.”	«Prøve og feile, men helst ikke feile»	“Her er det et svært, jævla, rødt flagg som står og vaier”
På den ene siden	Toppledelsen kommuniserer at de ønsker en innovativ organisasjon	Toppledelsen kommuniserer at de ønsker folk skal være innovative og tenke forbedring på arbeidsprosesser og rutiner.	Toppledelsen kommuniserer at de ønsker at folk skal prøve og feile.	Toppledelsen ønsker kompetente medarbeidere og godt sammensatte team og prosjektgrupper
På den andre siden	Toppledelsen kommuniserer at de ønsker en organisasjon der folk går i takt	Toppledelsen forventer at tidsfrister holdes og at medarbeidere følger eksisterende prosesser.	Toppledelsen kommuniserer «Rett første gangen»	Toppledelsen overstyrer anbefalinger basert på faglige vurderinger.
Forsknings-spørsmål	Hvordan påvirkes kreativiteten av ledelsens arbeid for å få en sterk, felles kultur?	Hvordan påvirkes kreativiteten av en arbeidssituasjon preget av rutiner og prosesser?	Hvordan påvirkes kreativiteten av ledelsens fokus på null feil?	Hvordan påvirkes kreativiteten av organisasjonsstruktur og makt?

Tabell 2: Paradokser

5.1 Paradoks 1: “Gå i takt mot innovative løsninger”

Hvis vi setter den rådende diskursen om “å gå i takt” opp mot vekstplaner og målet om høyere innovasjonstakt så fremstår det for oss som et paradoks. I et blogginnlegg på www.qsjefen.no 20.08.18 står følgende:

“Ikke alle organisasjoner er i kamp, lik en båt som holder på å grunnstøte, men suksessfulle foretak kjennetegnes likevel av en sterk “vi er i samme båt”-kultur. Uansett er det fordelaktig å ha alle oppe i samme båt. Da er det lettest for et selskap å nå planlagte destinasjoner.” (Myrdal 2018).

Her forutsetter vi at Myrdal fronter toppledelsens syn på hvilken kultur de mener gir suksess. Ledelsen ønsker å følge planen for å nå målet, da trenger de at alle står på og gjør det som er hensiktsmessig for fellesskapet. Dette gir oss et inntrykk av at toppledelsen bruker “i samme båt” med mål om å fremme samhandling og lagånd. I våre lederintervjuer var det primært leder 2 som snakket om de nevnte begrepene:

“Det er å gå i samme takt, drive samhandling, i samme retning som er viktig. Da får du en veldig kraft.”

Dette underbygger sitatet fra bloggen over, og kraften i en sterk, felles kultur. Hen kom videre med uttalelser som vi tolker dithen at hen mener beslutninger bygger på fellesskapets vilje:

“I samme båt er viktig da, det er en kollektiv oppgave og en kollektiv beslutning om en skal gå eller ikke.”

Hen sier også noe om viktigheten av å flagge uenigheter innenfor fellesskapet:

“Ja, vi må inn i samme bussen. Krangle om hvor vi skal etterpå. Kritisk tenkning er viktig, vi må tåle kritikk, det er ekstremt viktig.”

Hen sier at selv om alle må kjøre sammen, må det være takhøyde for at det er uenigheter. Samtidig er det viktig å ikke miste fart, tørre å begynne å gå, og så heller ta diskusjoner underveis. Også en annen uttalelse underbygger dette:

“Den som er kreativ eller rebell må ha en vilje til å gjøre fellesskapet god.”

Det åpnes altså til og med opp for å være rebell, men ikke på en hvilken som helst måte. Igjen trekkes fellesskapet frem, og vi får en følelse av at en rebell må holde seg innenfor noen rammer.

Leder 1 snakker også i intervjuet helt konkret om kulturbygging:

“Nøkkelpersonene er kjempeviktige fordi de er med på å være kulturbyggere, de er bærere av en kultur vi ønsker.”

Vi opplever at også denne uttalelsen gir assosiasjoner til tanken om det er én felles kultur som er saliggjørende for at en organisasjon skal lykkes. Og hvem er “vi”? Toppledelsen?

Også produktsjefene ga i intervjuene uttrykk for at de er positive til de nevnte begrepene og trakk paralleller til samhandling, og til det å lykkes sammen. Produktsjefene tolker imidlertid begrepet “å gå i takt” på ulike måter. En sier følgende:

“Å gå i takt kan ses på som man er en motor som bare går og går på samme måte hele tiden.”

Vi forstår det som at vedkommende tenker at når organisasjonen går i takt så jobbes det jevnt og trutt, uten endring og nytenkning. En annen har mer fokus på det kollektive og relasjonelle:

“En organisasjon som går i samme takt, og samhandling, kan man se på som synonymmer.”

Vedkommende bruker en av verdiene i selskapet, samhandling, og setter likhetstegn mellom samhandling og det å gå i takt. En av produksjefene kobler så det å gå i takt med det å være innovativ:

“Å gå i takt kan ses på som at man går i takt mot innovative løsninger.”

Dette tolker vi som at hen mener at god samhandling er viktig for å skape innovative løsninger. Vedkommende understreker videre at hen tolker disse begrepene dithen at det er muligheter for annerledestenkning;

“Gå i takt i form av at vi skal gjøre ting uniformt, opplever jeg ikke.”

Produktsjefene beskriver en arbeidshverdag preget av hyggelige og hjelpsomme kolleger, både innad i eget team, i markeds- og innovasjonsavdelingen, og i prosjektgruppene. En av produksjefene sier blant annet:

“Du får alltid hjelp hvis du lurert på et eller annet.”

Også det med å dele kunnskap, ser det ut til at de opplever i sin arbeidshverdag:

“Vi har en veldig god kultur, vi kan spørre og vi deler.”

Det er lett å se for seg at det i en markeds- og innovasjonsavdeling, der det jobber mange relativt unge og ambisiøse mennesker, lett kan bli spisse albuer og konkurransepreget atferd. Det ser ikke ut til å være tilfelle her. “I samme båt”-tankegangen virker å være noe de kjenner i en hektisk hverdag:

“Har du dårlig tid så snur hele organisasjonen seg og bistår.”

Det ser videre ut til at de er bevisste på at de er mange forskjellige mennesker med ulike kompetanse og egenskaper. En av produksjefene sier:

“Vi utfyller hverandre godt og det gjør hverdagen mye mer effektiv.”

Vi opplever her at vedkommende fokuserer på fordelene ved at de er ulike, at de har god samhandling på tross av ulikhetene. En annen produksjef trekker også frem at ulikhetene er en fordel, og vi tolker det dithen at hen mener det gjør sluttresultatet bedre:

“Da passer jeg på å ta med den som kan klare å se problemet fra en ny side eller har en annen tilnærming.”

En produksjef er enda mer spesifikk rundt dette med ulikheter og det med å utfylle hverandre:

“Teamet vårt er veldig fint bygd opp med forskjellige personligheter, bakgrunn og lengde i bransjen. Ser forskjellige ting, forskjellige vinklinger på ting, bygger kunnskap på kunnskap.”

Men en kommer også inn på at det noen ganger kan oppstå irritasjoner, og at det da er viktig at disse ikke får vokse seg store:

“Viktig å si fra, ikke la det bygge seg opp til å bli en kjipt greie.”

Produktsjefene har altså i stor grad uttalelser som underbygger konsensus og god stemning, og der de respekterer og verdsetter ulikheter. Ingen trakk imidlertid frem noe i retning av at ulikhetene også kan være krevende, at de kan medføre heftige diskusjoner og virkelig utfordre eget tankesett. Fokuset er på å utfylle og hjelpe hverandre. Ingen av produksjefene knyttet hverken enighet/uenighet opp mot kreativitet.

Der det imidlertid kommer frem noe som fremstår som undertrykt frustrasjon, handler det i hovedsak om samhandling med kolleger andre steder i organisasjonen enn i egen avdeling. Produktsjefene kom inn på at rollen som prosjektleder med prosjektdeltakere fra ulike avdelinger kan være krevende. Disse deltakerne er gjerne eldre, har mer erfaring og lengre ansiennitet i selskapet, enn produksjefene som skal lede gruppen. En sier:

“Som prosjektleder er det stor grad av oppfølging som kan føles litt vanskelig.”

Slik vi forstår vedkommende handler dette både om tid og om posisjon/makt. Dette underbygges også av en annen produksjef:

“Det er kanskje noen som forventer at man skal vite ting man ikke har forutsetninger for å vite.”

Denne uttalelsen får oss til å tenke i retning av at vedkommende har hatt en negativ opplevelse der noen har holdt tilbake informasjon. En annen uttalelse får oss til å tenke i samme bane:

“Du kan bli møtt med «det har vi prøvd før» andre steder i organisasjonen.”

Og selv om det pakkes inn og modereres med “litt”, så kom det frem at det med å få leveranser fra medlemmene i prosjekter kan oppleves krevende:

“Jeg føler at den oppfølgingsbiten av og til blir litt tung da.”

Det kommer også frem misnøye med kolleger utenfor egen avdeling:

“Ja, vi pusher på, men jeg føler at de (vareforsyning) ikke drar sammen med oss.”

Denne uttalelsen går litt på tvers av “i samme båt”-tankegangen, vi opplever dette som mer “vi” og “de”. En viser også til en helt konkret problemstilling:

“De (vareforsyning) sier ofte i fra for seint.”

Mens en annen oppsummerer disse ulikhetene slik:

“Vi har litt ulike kulturer.”

Produktsjefene gir ikke uttrykk for at de slår i bordet eller gir klar melding når de føler at noe er ugreit. Heller ikke at ulikhetene mellom avdelinger medfører noe positivt. Vi får mer et inntrykk av en slags resignasjon, at det bare er slik, og det må de leve med.

5.2 Paradoks 2: “Det løses sånn. Punktum.”

Begge lederne gir uttrykk for at de ser på innovasjon som noe mer enn å utvikle nye produkter, de snakket mye om å gjøre forbedringer og å være innovativ i det daglige. Leder 1 sier:

“Og det er å være innovativ, sant, det er å gå fra å drive med produktinnovasjon til å bli en innovativ organisasjon. Ikke bare det at du lanserer et nytt produkt som er innovativt, men hele organisasjonen har en innovativ tankegang, sant.”

Vi spurte om hen hadde konkrete eksempler på dette, og svaret ble da:

“HR har produktutviklet i forhold til rekrutteringsprosessen.”

Altså bruker leder 1 begrepet “produktutvikle” til å beskrive at HR har videreutviklet og/eller forbedret en prosess, og nettopp denne prosessforbedringen til HR ser hen på som eksempel på det hen kaller en “innovativ tankegang”. Videre sier hen:

”Det kan være innenfor alle områder i organisasjonen.”

Leder 1 mener altså at alle kan være innovative i hverdagen, uavhengig av avdeling og stilling. Hen utdyper videre:

”I stedet for å bli fat and happy så kan du alltid tenke at du kan gjøre ting smartere og bedre.”

“Fat and happy” betyr direkte oversatt “feit og glad”, men slik vi kjenner begrepet så brukes det for å få frem at ting går så bra at man ikke ser noe poeng med å endre på noe. Uttrykket er negativt ladet, så vi tenker at hen, på denne måten, ønsker å få tydelig frem at det motsatte er mye mer dynamisk og mye bedre.

Også leder 2 snakket om forbedring som en innovasjon:

”Det kan være likeså stor innovasjon å forbedre noe du allerede har, eller finne opp nytt på noe som allerede er.”

Den siste delen av denne uttalelsen tolker vi som å videreutvikle, altså at hen går hakket lengre enn en forbedring. Videre snakker leder 2 mer generelt om innovasjonsbegrepet:

”Innovasjon er jo veldig viktig i forhold til at organisasjonen skal endre seg og leve videre et langsiktig liv, for hvis ikke så dør den jo.”

Begge lederne fremmer altså et syn om at de forventer at medarbeidere skal finne bedre måter å gjøre ting på, og være innovativ rundt egne oppgaver og prosesser. Vi tenker at det tilsier at de ser dem som kompetente og at de har tillit til at de vet best. Imidlertid kommer leder 1 med uttalelser som ikke helt støtter dette:

”Det er du som er leder, det er du som må bestemme.”

Dette opplever vi som en tydeliggjøring av hvor makten ligger. Hen utdyper videre:

”Hvis medarbeider beveger seg utenfor rammene leder har satt, så må du gi beskjed om at det ikke er okei, eller undre deg over hvorfor de gjør det. Jeg synes åpne spørsmål er interessant jeg da, som leder.”

Når leder 1 så blir utfordret på at hen også har vært inne på at autonomi er bra, så sier hen:

“Hvis ikke alle er enig så er det leders plikt å ta en avgjørelse basert på et fellesskap og den innsikten som vedkommende har.”

Vi opplever at det er en form for dobbelthet i disse uttalelsene. Leder 1 sier noe som gir inntrykk av at hen mener leder har makt til å bestemme, og at det også ligger et ansvar i å ha denne makten. Men så kan det se ut som hen til en viss grad ønsker å moderere seg, ved å snakke om “åpne spørsmål” og “fellesskapet”, og slik vise litt mer “moderne” ledertakter. Uansett undres vi på hvordan denne noe “strikte” lederstilen som til dels skinner gjennom påvirker, nettopp med tanke på å få folk til å bruke tid og energi på å tenke nytt, og på å tørre å gå egne veier.

Når produksjefene skulle beskrive sin arbeidshverdag, så startet alle med å si at de har mye frihet. En av dem sa:

“Du står jo veldig fritt i og for seg, til å, måten du skal, eeh, tilnærme deg oppgavene på.”

Her brukes først det forsterkende ordet “veldig”, så de mer modererende “i og for seg” og “eeh”. Dette kan tolkes i retning av at hen føler for å moderere seg noe etter å først ha brukt “veldig”. En annen produksjef sa:

“Det er ikke alltid gitt hva svaret blir når du liksom: Her er en oppgave.”

Vi forstår det som at hen noen ganger får arbeidsoppgaver som hen hverken vet helt hvordan hen skal løse, eller hva resultatet vil bli. Vi tolker det dithen at vedkommende ønsker å få frem at hen har en del utfordrende arbeidsoppgaver. Ingen av produksjefene trakk noen paralleller mellom denne opplevde friheten rundt hvordan løse oppgaver, og det å være kreativ. Det ble også mer og mer tydelig at de opplever at arbeidsdagene preges av stor grad av ting som *må* gjøres, og korte tidsfrister, og at dette i stor grad styrer arbeidsdagene. En sa:

”På en måte mye frihet, men ofte veldig korte frister.”

Når vi boret litt dypere, så kom det en del signaler om at de gjerne ikke opplever at de har så mye frihet likevel. De var alle tydelige på at her jobbes det i stor grad planmessig med rutineoppgaver, og at det er mye koordinering og rapportering. En oppsummerte det slik:

”Summa summarum skal jo alt ned i en form for prosess.”

En annen tydeliggjorde at hen opplever at det i en del tilfeller er lite handlingsrom:

“Det løses sånn. Punktum.”

Gjennom blant annet disse uttalelsene nevnt over, opplever vi at produksjefene plasserer arbeidsoppgaver som følger en gitt plan og/eller en gitt struktur i en kategori, og videre at de sier at mesteparten av arbeidstiden brukes til denne kategorien av oppgaver. Produksjefene sier ikke rett ut at de synes dette er negativt, de understreker at også arbeidsoppgavene som følger en plan/struktur er utfordrende, og de gir inntrykk av at prosessene gir trygghet og sikrer kvalitet. Imidlertid kommer produksjefene med små hint som kan tyde på at de ikke er bare positive til strukturen. En sier:

“Men den omstendeligheten, i 90% av tilfellene, så er jo det bare fint.”

Både det at setningen innledes med et “men”, og at hen senere bruker et “jo” tolker vi i retning av at vedkommende på en måte forsøker å overbevise seg selv om dette. På samme måte er det noe med ordlyden også i denne uttalelsen:

“Man sitter ofte i faste rammeverk.”

Vi får assosiasjoner til noen som sitter fast. Og opplever også ordet “rammeverk” som mer rigid enn “ramme”. Videre sier en:

“Innovasjonsprosessen er også ganske satt.”

Ordet “satt” gir ikke akkurat positive assosiasjoner. Vedkommende modererer med et “ganske”, og totalt sett gir denne setningen en følelse av at hen gjerne skulle hatt mer spillerom, men samtidig føler det blir politisk ukorrekt å snakke ned innovasjonsprosessen. Produksjefen kommer også med utsagn som kan gi inntrykk av at de sitter på evner og potensiale som de ikke får tatt helt ut med dagens fordeling av arbeidsoppgaver:

“Koordinering er kjempeviktig, men jeg kunne gjerne gjort mer analytisk arbeid og vært mer i kontakt med mennesker. Koordineringsbiten kan av og til virke litt stor.”

Når det kommer til kreativitet, så sier alle produksjefene at de opplever at det ikke er så mye rom for kreativitet i prosjektene de jobber med, at de kreative prosessene skjer i forkant og/eller i oppstartfasen. En av dem sier:

“Når det ikke er satt så mange kriterier, når man er litt mer fri, da kunne vi jo være veldig kreativ og foreslå hva som helst.”

Hvis vi snur på denne, vil det si at “en del kriterier” fører til at man er lite fri, ikke kan være kreativ eller komme med forslag? Det ser ut til at hen synes kriterier virker begrensende, og dermed at struktur er hemmende på kreativiteten.

Videre så synes vi det er interessant at alle produksjefene gir uttrykk for at det å være kreativ, det er noe som skjer utenfor kontoret. En produksjef sa:

“Hvis jeg skal være kreativ så kan jeg gjerne være det på reise, og sitter for meg selv.”

Om vedkommende tenkte på jobbreiser eller ferie, det vet vi ikke. Men det er en tydeliggjøring av at hen ikke forbinder det å være kreativ med arbeidsplassen. En annen henviste til jobbrelaterte settinger, men da settinger der vedkommende fysisk befant seg utenfor selve kontoret:

“Er mest kreativ når jeg er ute av bygget og treffer forbrukere, kjøpmenn eller kjedekontakt.”

Her kommer hen også inn på møter med mennesker som har kunnskap som gjør at vedkommende kan lære og få ny innsikt. Vi tenker altså at dette både handler om det relasjonelle, det å skape sammen med andre, men også om at mer kunnskap leder til kreativitet. En annen sier:

“Kan plutselig være at jeg får en idé, det skjer ofte ikke på jobb....da er på en måte tankene fylt opp av andre ting.”

Er det tidspress og alt som MÅ gjøres som gjør at vedkommende sjelden får ideer på jobb? Eller handler dette mer om hva produksjefene forbinder med ordet “kreativ”?

Når vi snakket med produksjefene om hvorvidt toppledelsen ønsker og legger opp til at de skal være kreative, så var de delt i opplevelsen av dette. En sier:

“Tror på at ledelsen ønsker at hun skal være kreativ.”

En annen produksjef underbygger dette, men mener det eksisterer noen hindringer:

“Jeg føler at toppledelsen ønsker at vi skal være kreative i måten vi gjør jobben vår på og. Så er det kanskje noen systemer vi har som hindrer oss i å være nok kreative og effektive.”

Hen føler altså det er ønsket med kreativ tenkning, også på prosess og jobbutførelse, men opplever at eksisterende systemer ikke legger så godt til rette for det. De to andre deler ikke helt opplevelsen av at kreativitet er ønsket. Den ene henviser til selskapets verdier og sier:

“Det er ikke kreativitet som slår meg som ord når jeg leser verdiene våre.”

Den andre henviser til hva de måles på:

“Du blir ikke målt på hvor kreativ var du i dag.”

Dette tolker vi dithen at vedkommende ser en klar sammenheng med hva du måles på, og hvor ditt fokus er. Men vi vet ikke om det handler om at vedkommende i stor grad selv drives av å levere i henhold til oppsatte mål, eller om det reflekterer kulturen i selskapet, og at hen henter til begrensningene som ligger i at folk kun jobber for å levere på definerte mål.

De kommer så inn på ulike ting som kunne bidratt til at de var mer kreative, en trekker frem tidsaspektet”

“Må ha slack for å være kreativ.”

Hen mener slik vi ser det at om det blir for hektiske dager, uten pusterom, så blir hen heller ikke kreativ. Men er det nødvendigvis slik for de fleste? En annen trekker frem et annet tidsaspekt, nemlig varighet på ansettelsesforholdet:

“Kreativiteten kunne nok vært større hvis man hadde hatt en større base av mennesker som hadde vært i markedsavdelingen over lengre tid.”

Vi tenker dette kan tolkes i minst to retninger. Enten at vedkommende mener folk blir mer kreative når de har jobbet et sted over tid, og slik har mer ekspertise på det de jobber med. Eller at hen tenker på kollektiv kreativitet, og at det er noe som man ser mer av når folk kjenner hverandre godt og har opparbeidet tillit til hverandre.

Lenger oppe viste vi hvordan produktsjefene skiller ut oppgaver innen plan/struktur i en kategori, og kreativt arbeid i en annen. De er tydelige på hvilken av disse to kategoriene de bruker mest tid på. En av produktsjefene gjør en konkret fordeling:

“20% kreativt, 80% følger en prosess.»

En annen sier:

“Hverdagen tilsier at det er veldig mye som er lagt opp i form av strukturer sånn at den kreative delen er ikke så fremtredende.”

Det kan se ut til at hen føler en forpliktelse til å gjøre en slik fordeling, der det hen kaller “den kreative delen” vektes ned. Også en annen produsjef gir oss inntrykk av at “kreativt arbeid” er mindre viktig:

“Når du driver på med kreativt arbeid så føler du at du forsømmer resten.”

Her får vi en følelse av at vedkommende nesten føler seg ulydig hvis hen skulle gjøre det hen kaller “kreativt arbeid”. Men hva legger de egentlig i “den kreative delen” og “kreativt arbeid”, mon tro?

En av produsjefene henviser til hva hen føler det er behov for:

“Jeg føler ikke at det er behov for å tenke ut av boksen hele tiden her.”

Vedkommende sitter, slik vi opplever det, med en opplevelse av at det er ønskelig at folk følger prosesser uten å tenke så mye rundt det. Større fokus på gjennomføring enn på nyskaping.

5.3 Paradoks 3: “Prøve og feile, men helst ikke feile”

På bloggen, qsjefen.no, har viktigheten av å tørre og prøve og feile vært tema flere ganger. I et innlegg fra 20.8.2018 leser vi følgende:

“Velger du å våge noe og å stå for noe blir du riktignok sårbar, men på den annen side å gå rundt i en tung rustning og ikke vise frem hvem du er og hva du har lyst til å bidra med, er heller ingen drømmetilværelse. Å være et perfekt og skuddsikkert menneske er krevende. Etter min mening er det bedre å våge, ville og kanskje vinne. Det gjelder å redusere frykten for å feile og havne i skammekroken i Jante.”
(Myrdal 2018).

Dette oppleves nærmest som en hyllest av de uperfekte og modige. Det virker som bloggforfatteren ønsker at folk skal føle seg trygge på at de er gode nok slik de er, og at det viktigste er å tørre å prøve, ikke om resultatet blir bra eller ei. Vi tolker dette dithen at målet er å gjøre det trygt å prøve og eventuelt feile, for slik å få mer kreativitet.

I et innlegg datert 30.1.2019 skriver Q-sjefen følgende:

“For noen år siden foreslo jeg å lage colamelk. Det ble en direkte fiasko. Ingen ville kjøpe colamelk. Jeg håper fortellingen om colamelk kan bidra til at flere tør prøve og feile.” (Myrdal 2019).

Her deler Q-sjefen et eksempel på en mislykket idé han hadde. Vi tenker at han ønsker å gå foran som et godt eksempel på at det ikke er farlig å dumme seg ut, og slik forsterke budskapet om at det skal være trygt å prøve og feile. Videre i det samme blogginnlegget kan vi lese følgende:

“Ledere som er tolerante overfor feil, bryter ned barrierene mellom seg og andre og forholder seg til folk på et personlig nivå. Slike ledere har ingen problem med å innrømme egne feil. Det vi trenger er derfor ledelse som sørger for gode prosesser for eksperimentering, større toleranse for å gjøre feil og et klima basert på tillit. I tillegg må vi alle lære å skille mellom tillatte og ikke tillatte feil. Å feile ved å utforske noe nytt eller finne opp en ny måte er lov, men å feile ved å blåkopiere andre eller gjøre samme feil mange ganger er ikke tillatt.” (Myrdal 2019).

Her kommer han først inn på hvilke ledere han tenker vil lykkes med å få medarbeidere til å føle det trygt å prøve og feile. Han understreker viktigheten av hvordan det relasjonelle mellom leder og ansatt kan spille en rolle i forhold til å trygge klimaet for å gjøre feil samt legge til rette for nysgjerrighet og utforskning. Men så skjer det noe interessant. Han lager et tydelig skille mellom feil som er akseptable og ikke akseptable. Hverken kopiering eller å gjøre samme feil om igjen er innafor. Videre kan vi lese:

“Jeg tror at mange virksomheter ville komme styrket ut om de øvde på å snakke åpent om nødvendigheten av å prøve og feile, som noe normalt, og ikke bare feie feil under teppet eller å gå på den berømte syndebukkjakten når noe har gått galt. I organisasjoner med fokus på forbedrings- og innovasjonsarbeid er det helt normalt at det blir begått noen blundere. Ved å dele disse fortellingene med hverandre skapes det rom for læring. Samtidig legges det til rette for oppbygging av en ettertraktet «våge-ville-vinne kultur». Et eksempel på åpenhet rundt det å feile finner du i “Q-Meierienes innovasjonsmuseum”, hvor vi stiller ut innovasjoner som ikke har lyktes.” (Myrdal 2019)

Her opplever vi at Q-sjefen fokuserer på bygging av en organisasjonskultur der man ikke bare godtar hverandres feil som noe uunngåelig, men at det å feile blir en del av diskursen og at organisasjonen lærer av dette.

Leder 2 snakket i intervjuet mye om å prøve og feile for å skape en innovativ kultur:

“Du kan ikke bruke “rett første gangen” på innovasjon, det går ikke. Jeg vil heller ha “feil første gangen” når jeg tenker innovasjon. Og andre og tredje gangen.”

Vi oppfatter det her som om leder 2 ved å vri på et begrep som er velkjent i organisasjonen, nemlig “Rett første gangen”, virkelig understreker viktigheten av det å eksperimentere og å feile. Vi får en følelse av at leder 2 har kjent på at dette er et paradoks, også før vi kom inn på det.

Hen er også opptatt av hvordan vi forholder oss til å gjøre feil, og at det er viktig å ikke miste motet, og tvert imot se på feil som læring:

“Hele tiden snu noe negativt til positivt, det er viktig hvis du driver med innovasjon. Aldri se på det som tap, at du ikke fikk det til. Heller inspirasjon til neste.”

Gjennom empirien fra bloggen og fra intervjuet med leder 2, får vi inntrykk at at toppledelsen er opptatt av at det skal oppleves trygt å prøve og feile, og at de er bevisst på å kommunisere dette budskapet i ulike sammenhenger, også til oss. Leder 1 fremstår imidlertid ikke så opptatt av dette, og fremhever på den andre siden det å ha kontroll på driften og å gjøre de riktige tingene:

“Å ha kontroll på det vi skal ha kontroll på, det har vi blitt veldig bra på.”

Dette tolker vi som om at hen mener de har fått utviklet gode systemer, og vi knytter leder 1 sin bruk av ordet kontroll til fravær av feil. Leder 1 kommer inn på viktigheten av å ha kontroll flere ganger gjennom intervjuet, og sier blant annet:

“Vi må ha stålkontroll på daglig drift.”

Både tydeligheten hen oppnår med å forsterke “kontroll” med “stål”, og det at budskapet gjentas flere ganger, gjør at dette oppleves som veldig viktig for denne lederen. Hen kommer så inn på “gjøre de riktige” tingene, noe vi også tenker handler om et mål om fravær av feil:

“Det handler om å gjøre de riktige tingene, lenge nok, med de rette folkene. Gjør du det, så vil du ha suksess.”

Når vi så snakket med produksjefene merket vi oss at alle først bekrefter at det er rom for å feile, så det er tydelig at de er kjent med begrepet. En av produksjefene sa det slik:

“Vi prøver, og hvis det ikke går, så er det ikke så farlig.”

Dette oppfatter vi som at det er lov å prøve, og om det ikke går, så er det greit. Imidlertid kom produksjefene med andre uttalelser som vi mener forteller oss noe annet, og som kan gi inntrykk av at det kanskje ikke er fullt så stor takhøyde for å feile likevel:

“Ja da, vi skal prøve og feile... men helst ikke feile.”

Her opplever vi at produksjefen starter setningen ganske overbevisende, men med litt nærmere ettertanke kjenner hen på at det gjerne ikke er fullt så akseptert å feile når det kommer til stykket. En annen trakk inn at kunnskap hindrer feil:

“Det er mye kompetanse på huset, sånn at man kan i stor grad unngå feil.”

Igjen blir det tydeliggjort at feil helst skal unngås, men at kunnskap er nøkkelen til færre feil.

En produksjef sier:

“I den gruppen jeg er nå, så har jeg ikke vært noe redd for å gjøre feil.”

Betyr det at vedkommende føler seg trygg med visse mennesker, mens hen ville vært mer redd for å feile blant andre?

5.4 Paradoks 4: “Her er det et svært, jævla, rødt flagg som står og vaier”

Det fjerde paradokset handler om maktforhold i organisasjonen. På hvilket grunnlag tas beslutninger? Hvem bestemmer? Hvordan er prosessene?

De to lederne fremmet relativt ulike syn på ledelse, den ene virker inspirert av maskinbyråkratiet, den andre av adhokratiet. Leder 1 uttaler:

“Det er du som er leder, det er du som må bestemme.”

Kontroll og styring synes å være fremtredende her og vi oppfatter at autonomi ikke er tillagt stor vekt:

“De utfordrer sjefen sin, og på sett og vis så er jo det bra.”

Her oppleves også en bevissthet rundt at de utfordrer, men at dette også nødvendigvis ikke ses på som positivt. Nå hen bruker “på sett og vis” opplever vi at lederen først skal til å si noe mindre positivt rundt det å ha medarbeidere som utfordrer, men så på et vis hanker seg inn.

Leder 2 på sin side sier:

“Ledelse kan påvirke kulturen på godt og vondt, men det er fellesskapet som må si ja; sånn er vi, sånn vil vi!”

Dette utsagnet tolkes som at leder 2 mener det er en demokratisk avgjørelse å definere retning og identitet i organisasjonen, flertallet veier tyngre enn leder.

Produktsjefene har ulike tanker om toppledelsen, noen er en smule skeptiske:

“Hvis de ønsker åpenhet, så må de (topplederne) jo invitere.”

Vi oppfatter at denne produktsjefen mener topplerne gjør for lite for at de ansatte skal si sin mening. Et annet utsagn som vi oppfatter gir uttrykk for det samme er:

“Vi er i samme båt, men er toppledelsen inkluderende?”

Dette spørsmålet fremstår for oss som retorisk og vi tolket det dithen at toppledelsen ikke er så flinke til å invitere inn som vedkommende kunne ønske. Den samme produktsjefen er også kritisk til at det er langt mellom liv og lære når toppsjefene snakker om innsparinger:

“Sparemål gjenspeiler seg lite i toppledelsens prioriteringer. Jeg synes ikke det er nødvendig å reise fire dager i uken. Det er de små tingene vi sitter og filer på, hvordan vi kan spare femti øre. Hvis vi er i samme båt, så får vi være i samme båten.”

Dette tolker vi som at produktsjefen mener at når det kommer til praktisk gjennomføring, så forventes det at medarbeiderne skal være oppi båten og gjøre som kapteinen sier, mens kapteinen kan gjøre det han føler for, selv om det kanskje ikke er til det beste for resten av mannskapet i båten. Bildet er imidlertid nyansert, og andre var mer positive:

“Det har noe å si at lederne går foran som gode forbilder, involverer, og at de er så åpne som de er.”

Vi opplever at vedkommende mener lederne er flinke til å inkludere, invitere til dialog, og at de er gode rollemodeller. I tillegg oppfatter vi at vedkommende gir uttrykk for at dette er viktig for hen.

En annen av produktsjefene uttaler seg også om klimaet hva gjelder kommunikasjonen i organisasjonen:

“Jeg føler ikke veien er lang til å prate oppover eller nedover.”

Dette mener vi kan tolkes som at vedkommende opplever at terskelen for dialog generelt er lav i hele organisasjonen.

Når det kommer til vekstplaner, innovasjon og lansering av nye produkter så virker det på oss som at alle produksjefene ser ganske likt på toppledelsens holdning til dette:

“Det var en veldig forventning om at dette skulle vi lansere.”

Vi tolker dette som at produksjefen som har uttalt dette har følt et press både hva gjelder tid og kvalitet.

“Det er forventninger fra toppledelsen som vi ikke kan levere på.”

Dette oppfatter vi som et uttrykk for at det ikke er samsvar mellom de planene som er lagt, og det produksjefen mener er mulig. Dette opplever vi kommer klart til uttrykk også i det neste utsagnet:

“Vekstplanen er veldig ambisiøs/urealistisk.”

Flere av produksjefene kom inn på hvordan de opplever det å legge frem sitt arbeid for innovasjonsstyret, da gjerne sammen med prosjektgruppen:

“Hadde jeg vært litt tøffere så hadde jeg kanskje sagt fra, for det var veldig mye diskusjon i prosjektgruppen om dette var et bra produkt å lansere.”

Dette kan tolkes som at de faglige vurderingene fra prosjektgruppen ikke ble tillagt nok vekt, og at produksjefen samtidig opplevde det som vanskelig å si ifra. Neste utsagn tangerer noe av det siste:

“Men det er ikke lett for en produksjef å si til innovasjonsstyret: Nei-nei-nei, det skal vi ikke snakke om her... Det burde jo på en måte være det, egentlig, men nei, det er vel kanskje at man ikke vil si imot da. Det har vel kanskje med respekt å gjøre, og litt respekt skal det jo være”.

Her oppfatter vi at respekten for de tradisjonelle, hierarkiske strukturene i organisasjonen hindrer vedkommende i å si sin mening. En av de andre produksjefene sier noe av det samme på denne måten:

“En ting som kanskje betyr noe, tror jeg kanskje hver og en ville sagt noe om.”

Dette tolker vi som en ganske forsiktig uttalelse, understreket av at hen bruker “kanskje” to ganger i samme setning. Det tyder på en viss usikkerhet rundt hva som ville skjedd om hen fremmet et syn som gikk på tvers av meningen til hele, eller deler av, toppledelsen. En tredje av produksjefene gir uttrykk for en litt mer pragmatisk holdning til dette:

“Da er det jo bare å være helt ærlig på det, å si sin mening, så er det jo de som tar avgjørelsen.”

Vedkommende virker ikke nevneverdig redd for å si ifra, samt også rimelig avslappet i forhold til utfallet.

Det varierer altså noe i hvor stor grad de gir beskjed, men uttalelsene tyder på at det i alle fall sitter relativt langt inne. Vi fikk også inn empiri som kunne tyde på at dersom de sa ifra, så ble de ikke tilstrekkelig lyttet til:

“Vi leverte vi, vi fortalte om diskusjonene vi hadde hatt, og hva vi var kommet frem til, men det ble besluttet og lansert likevel.”

Produktsjefen tolker vi her som at toppledelsen overkjørte de faglige rådene. En av de andre produktsjefene virker ikke redd for å si sin mening rundt tidsvinduet for lansering av et nytt produkt:

“Her er det et svært, jævla, rødt flagg som står og vaier.”

Vi oppfatter her at hen er svært klar i sin faglige vurdering til innovasjonsstyret og advarer mot å lansere produktet for tidlig.

6. Drøfting

I dette kapittelet settes teorien og empirien vi har presentert i sammenheng. Aller først er det viktig for oss å fremheve at intervjuene som helhet ga oss et inntrykk av en velfungerende virksomhet med fornøyde ansatte som har det kjekt på jobb. Vi opplever Kavli/Q-Meieriene som en flott organisasjon uten store sykdomstegn, og vårt arbeid vil i så måte ikke være noen redningsplanke, men heller et bidrag for refleksjon, forbedring og utvikling.

Hvert paradoks er tilknyttet et eget forskningsspørsmål, har sin egen tematikk, og vil derfor bli behandlet separat. Det betyr ikke at det ikke finnes likhetstrekk, paralleller og sammenhenger mellom paradoksene, men vi anser det hensiktsmessig å strukturere det slik for å skape oversikt. Selv om vi har valgt å behandle hvert paradoks separat, så har vi imidlertid løftet gjennomgående funn som berører organisasjonskultur over i et eget underkapittel. Innholdet der er relevant for alle fire paradokser, og en inndeling vil derfor blir kunstig og repeterende. For å gi en oversikt over sammenhengen mellom empiri og teori har vi bygget videre på tabellen vi presenterte i starten på empirikapittelet:

	Paradoks 1	Paradoks 2	Paradoks 3	Paradoks 4
Tittel	«Gå i takt mot innovative løsninger»	“Det løses sånn. Punktum.”	«Prøve og feile, men helst ikke feile»	“Her er det et svært, jævla, rødt flagg som står og vaier”
Forsknings-spørsmål	Hvordan påvirkes kreativiteten av ledelsens arbeid for å få en sterk, felles kultur?	Hvordan påvirkes kreativiteten av en arbeidssituasjon preget av rutiner og prosesser?	Hvordan påvirkes kreativiteten av ledelsens fokus på null feil?	Hvordan påvirkes kreativiteten av organisasjonsstruktur og makt?
Organisasjons-kultur	Alle paradokser sett gjennom Martins tre ulike perspektiver på organisasjonskultur			
Teori om kreativitet	Amabile Barrett Carlsen <i>et al.</i> Oddane	Amabile Barrett Carlsen <i>et al.</i> Hernes Irgens Oddane	Amabile Barrett Carlsen <i>et al.</i>	Amabile
Teori om makt	Klev & Levin Bolman & Deal	Klev & Levin Bolman & Deal Morgan	Klev & Levin Bolman & Deal Morgan	Klev & Levin Bolman & Deal Morgan

Tabell 3: Paradokser og teori

6.1 Paradoks 1: "Gå i takt mot innovative løsninger"

Det er mye fokus på konsensus i det norske arbeidslivet, og det har blitt en form for etablert sannhet at man må å ha en sterk, felles bedriftskultur for å lykkes. En slik holdning fungerer kanskje for virksomheter med stabile omgivelser, men i 2019 opplever de aller fleste organisasjoner at verden endrer seg raskt, og endringsvilje og høy innovasjonstakt ses ofte på som nøkkelen til suksess. Kavli/Q-Meieriene har meget ambisiøse vekstplaner som fordrer en høyere innovasjonstakt, og toppledelsen kommuniserer at de ønsker en innovativ organisasjon. Parallelt pågår den rådende diskursen der toppledelsen kommuniserer at de ønsker en organisasjon hvor folk går i takt. På den ene siden ønsker altså ledelsen enighet og harmoni, på den andre siden ber de om noe som fordrer uenighet og meningsbrytning. Dette utgjør essensen i paradoks 1 og leder oss til forskningsspørsmålet vårt:

Hvordan påvirkes kreativiteten av ledelsens arbeid for å få en sterk, felles kultur?

6.1.1 Å dyrke kompetanse på motstand

Carlsen *et al.* (2016) peker på betydningen av uenighet og motstand som viktige elementer i skapende prosesser. Dersom hovedfokuset i Kavli/Q-Meieriene ligger på konsensus, hvordan dyrkes kompetansen på motstand? Ser vi på empirien ut i fra dette perspektivet, så kan det tyde på at uttrykket "som man sår høster man" kan være dekkende for Kavli/Q-Meieriene. Medarbeiderne fremmer konsensus, enighet og det å gå i takt som noe positivt. De sier ikke noe som tilsier at de i stor grad ser verdien av å utfordre tøft og stille de kritiske spørsmålene. Vi har ikke grunnlag gjennom vår empiri for å si at denne tankegangen hos produksjefene utelukkende kommer som en følge av den rådende diskursen, men vår empiri gir et inntrykk av at konsensustankegangen har en sterk posisjon i Kavli. Hvordan håndteres friksjon i organisasjonen? Spørrende, med henblikk på å forstå, eller som støy man prøver å unngå? (Carlsen *et al.* 2016:198). Våre funn tyder på at uenighetene ikke i tilstrekkelig grad ses på som viktige forutsetninger for å legge til rette for kreativitet, hverken av toppledelsen eller produksjefene. Uenighet som noe positivt og stimulerende virker heller ikke å være noe som preger diskursen i organisasjonen i stor grad. Dersom positive aspekter rundt uenighet hadde vært diskutert i lunsjen, småpratet om i gangene, eller vært tilbakevendende tema på avdelingssamlinger, så tror vi dette hadde kommet til syne i empirien vår. Spesielt i empirien fra produksjefene. Lederne sier at uenighet er velkommen, men vi er usikre på om uenigheten *egentlig* er ønsket fra ledelsen sin side. Når produksjefene snakket om prosjektgruppene, kom de inn på ulikhet og frustrasjon som de kjenner på i dette arbeidet. Vareforsyningsavdelingen ble trukket frem som et eksempel. Tar vi på oss organisasjonskulturbrillene, virker det som

om dette handler om to ulike kulturer som har problemer med å forenes mot felles mål. Sammensetningen i prosjektgruppene på tvers av avdelinger med ulik ekspertise, skulle i utgangspunktet være stimulerende for kreativitet. Dette er noe av det Oddane kaller jobbrelevant mangfold (Oddane 2017:178-179). Det fremstår som om organisasjonen både mangler trening i å håndtere uenighet, og at anerkjennelsen av hverandres ekspertise i prosjektgruppene kunne vært større. Vi snakker om et behov for både å utvikle ferdigheter og endre holdninger. Å arbeide med dette vil kunne bidra til å lette samarbeidet mellom avdelingene, skape bedre gruppedynamikk, og øke kreativiteten i prosjektgruppene. Joanne Martins perspektiver på organisasjonskultur hjelper oss med å få ytterligere innsikt. Mer om dette i oppgavens punkt 6.5.

6.1.2 Makt og kreativ motstand

Koblingen mellom makt og kreativitet er lite omtalt i organisasjonslitteraturen. Vi har over argumentert for uenighet og motstand som viktige forutsetninger for kreativitet. Videre har vi i teorikapittelet skrevet om konflikter og uenighet som elementer i maktbegrepet. Bolman & Deal argumenterer for at makt tilligger den/de som bestemmer fortolkningsrammene og legger føringer på det meningsdannende i organisasjonen (Bolman & Deal 2017:236-237). Dersom makt brukes til å “tvinge” frem konsensus, hva skjer da med den kreative motstanden? Funnene våre tyder på at makt, gjennom den rådende diskursen fra toppledelsen, styrker konsensustankegangen, og slik sett kan hindre de kritiske røstene og annerledestenkerne i å komme frem.

Når dette er sagt, ser vi at konsensusen også kan utgjøre et godt grunnlag for uenighet ved at tilliten mellom menneskene i organisasjonen, og da særlig innenfor eget team og egen avdeling, synes å være stor. En produksjef sa:

“Kjempelav terskel for å be om hjelp og støtte. Vi stiller opp for hverandre.”

Dette tyder på at produksjefene er trygge på hverandre og støtter hverandre. Nettopp dette er også en viktig forutsetning for å være kreativ. Barrett skriver om viktigheten av støttende adferd i organisasjonen, det vil si de som «akkompagnerer» (Barrett 1998:616-617). Også Amabile er opptatt av gruppesammensetning, og selv om hun mener diversitet er viktig, så er også hun i stor grad opptatt av viktigheten av at gruppedlemmer støtter hverandre.

Vi er nok mer positiv til friksjon og diskusjoner enn både Amabile, Oddane, og flere andre som forsker innen kreativitetsfeltet. Vi tror lederne i Kavli/Q-Meieriene har en del å hente på å trene folkene sine i å bruke uenigheter mer aktivt for på den måten å skape mer kreativitet. Kanskje skulle de lagt inn noen punkter i innovasjonsprosessen som sikrer “oppvaskmøter” i prosjektgruppen? Den ideelle balansen mellom enighet og uenighet vil være ulik fra organisasjon til organisasjon, her er det altså ikke et enten-eller, men et både-og. I markeds- og innovasjonsavdelingen i Kavli/Q-Meieriene synes det å være størst fokus på akkompagnement, og mindre fokus på å «gå i brudd». Basert på funn, og i lys av teorien og refleksjon, kan det hevdes at det ligger et potensiale for forbedringer av kreativiteten i organisasjonen ved å dyrke uenigheten i større grad enn det som er tilfellet i dag.

6.1.3 Sosiale møteplasser som stimulerer læring og refleksjon

Ba handler om å skape fysiske eller digitale arenaer for å legge til rette for kunnskapsutvikling i det daglige (Oddane 2017:185). Ba kan være funksjonelle samhandlingssoner hvor det legges opp til samlinger/møter uten en strikt agenda, men med rom for erfaringsutveksling og refleksjon. Oddane understreker at dette er noe ledere bør være opptatt av, men er lederne i Kavli/Q-Meieriene det? Hvor finnes arenaene der de ansatte kan utfordre hverandre og topplederne på de vedtatte sannhetene i organisasjonen, og hvor motsetninger blir sett på som gode forutsetninger for det kreative arbeidet? Vi tror det finnes for få av disse arenaene i Kavli/-Meieriene, både de formelle og de uformelle. Oddane snakker om ulike former for Ba. Et eksempel på en god samhandlingsarena er det Oddane benevner som Trenings-Ba, et Ba hvor man kan trene på nye arbeidsmåter sammen med erfarne kolleger (Oddane 2017:186). Dersom man skulle velge å ta Ba på alvor i Kavli/Q-Meieriene, så kunne det gjøres gjennom å etablere et fysisk rom, hvor uenighet, friksjon og meningsbrytning blir sett på som positivt, og som nødvendige forutsetninger for det kreative arbeidet. Et rom der det å bryte fastlagte mønstre er regelen fremfor unntaket. Dette kunne være et kunnskapsrom der roller i organisasjonshierarkiet ikke gjelder, alle stiller på likt nivå, og det er et poeng i seg selv at makt og formelle strukturer er visket ut. Rommet kunne kalles “Qreativitetsrommet”. Inne kan det, som en kontrast til skiltet “Gjør det riktig gang” som henger i fabrikken, være et skilt som sier: “*Feil første gangen. Og andre og tredje gangen*” (sitat leder 2). Dette kan høres ut som en utopi, men vi mener at det å skape et helt konkret og håndfast Trenings-Ba slik vi skisserer, på sikt kan bidra til at medarbeiderne blir mer kreative på jobb.

6.1.4 Makt som formende element gjennom diskurser

Vi har beskrevet hvordan toppledelsen har en rådende diskurs basert på å gå i takt. Hva om de starter en ny diskurs, diskursen om kreativiteten i Kavli/Q-Meieriene? Basert på våre funn så mener vi det ligger et potensiale i å skape en sterkere virkelighetsforståelse rundt hva som gir gode forutsetninger for kreativitet i organisasjonen gjennom hva det snakkes om i det daglige. Disse diskursene kan ha tema som:

- *“Det er herlig å være uenig”*
- *“Friksjon gir varme”*
- *“Motstand skaper nytt”*
- *“4 om dagen”*
 - o å lære noe nytt
 - o å tenke en tanke du ikke har tenkt før
 - o å være kreativ med en kollega
 - o å ha en faglig diskusjon med overordnet eller kollega.

Det handler både om å trene seg på å håndtere uenighet og motstand og å la de nye tankene og kreativiteten få slippe til som en naturlig del av arbeidshverdagen til både produksjefer og toppledere. Alle vi intervjuet gir uttrykk for at samhandling er et fokusområde for organisasjonen og produksjefene forteller også at samhandlingen, med enkelte unntak, er god. Dette gir, etter vår mening, et godt fundament for nevnte trening. Det tidligere nevnte Kreativitetsrommet kan bli en god treningsarena. Toppledelsen kan, gjennom å sette premisser for nye diskurser i organisasjonen, gradvis skape en ny og sterkere kultur for det å være kreativ i Kavli/Q-Meieriene. På denne måten kan de bruke makt meningsskapende og formende, og med det bidra til økt kreativitet i organisasjonen.

6.1.5 Paradoks 1 oppsummert

Gjennom drøftingen av Paradoks 1 belyste vi hvordan toppledelsens ønske om en sterk, felles kultur påvirker deres ønske om en innovativ organisasjon. Våre funn indikerer at førstnevnte ønske i praksis ser ut til å ha større gjennomslag enn sistnevnte. Organisasjonen ser ut til å i stor grad være preget av konsensus, heller enn skapende motstand og friksjon. Samtidig ser det ut til å være stor grad av tillit, noe som også kan være positivt med tanke på kreativitet. Vi mener imidlertid likevel at vi har empirisk belegg for å hevde at ledelsens arbeid for å få en sterk, felles kultur hemmer kreativiteten i markeds- og innovasjonsavdelingen til Kavli/Q-Meieriene.

6.2 Paradoks 2: "Det løses sånn. Punktum."

Dette paradokset synliggjør noe vi tror mange organisasjoner, og ikke minst medarbeidere, kjenner på, nemlig at ledelsen ønsker både kreativitet og struktur. Empirien vår viser at nettopp dette er tilfellet også i Kavli/Q-Meieriene. På den ene siden kommuniserer toppledelsen at de ønsker at folk skal være innovative og tenke forbedring på arbeidsprosesser og rutiner. På den andre siden forventer de at tidsfrister holdes og at medarbeidere følger bedriftens rutiner.

Hvordan påvirkes kreativiteten av en arbeidssituasjon preget av rutiner og prosesser?

6.2.1 Ulike fortolkninger av begrepene kreativitet og improvisasjon

Basert på empirien fra medarbeiderintervjuene, synes vi det er relevant å belyse Oddanes definisjon av kreativitet opp mot hvordan henholdsvis ledere og medarbeidere i Kavli/Q-Meieriene ser ut til å fortolke begrepet kreativitet i sin hverdag. Hvis vi går tilbake til Oddanes definisjon, så lyder den som følger "*Kreativitet er individuell og kollektiv evne til å skape noe nytt og anvendelig som respons på et åpent problem.*" (Oddane 2017:65). Sett i lys av dette, så er det kanskje ikke så rart at medarbeiderne ikke automatisk tenker i retning av forbedring av rutiner og prosesser når de hører ord som innovasjon og kreativitet. Så lenge en prosess er definert, så ser de gjerne ikke på den som "et åpent problem". Også Oddane, i sin 5P-modell, bruker en P for å symbolisere prosess, og denne handler om kreative prosesser og innovasjonsprosesser. Det kan være nærliggende å tenke at både Oddane og ansatte i Kavli/Q-Meieriene gjerne primært kobler "kreativitet" og "prosess" på denne måten, og at det ikke kommer av seg selv å tenke på å være kreativ *på* prosess. Her er det et behov for en tydeliggjøring fra toppledelsen for å få frem både hva de legger i kreativitet, og på hva de ønsker og forventer av leveranser relatert til forbedring av prosesser. Det kan være fornuftig å helt konkret knytte dette opp mot hvordan de evaluerer sine medarbeidere. Videre bør de tenke gjennom hvordan de håndterer at leveranser ikke er helt i henhold til ønsket kvalitet eller tidsfrist. En bevisstgjøring kan i det minste være en start.

En del ledere i Kavli/Q-Meieriene ser ut til å ha en noe strukturell tilnærming til ledelse, og en konsekvens av det er at de gjerne ser på improvisasjon som noe som ikke bør forekomme. De tenker gjerne at hvis du må improvisere, så betyr det at du ikke har kontroll. Men som beskrevet i teoridelen, så handler ikke improvisasjon om å gjøre ting helt ut av det blå. Tvert imot så handler det om håndtere en situasjon som oppstår best mulig der og da, basert på sin ekspertise. Improvisasjon utelukker heller ikke struktur. Vi vil på de neste sidene trekke noen paralleller mellom empirien og ulike aspekter ved improvisasjon.

6.2.2 Kunnskap og ferdigheter som grunnmur for improvisasjon

Improvisasjon handler om ideer og hvordan behandle ideer. Barrett beskriver hvordan jazzmusikerne bygger sin ekspertise blant annet gjennom øving på skalaer, harmoniske vendinger, og lytting til musikk. Dette skaper forutsetninger for å være spontan og kreativ, og dermed skape nytt, hvilket improvisasjon handler om (Barrett 1998:606-607). Hos produksjefene i Kavli/Q-Meieriene finnes det mye kunnskap, de er eksperter innen sine fagfelt, og dette bør gi gode forutsetninger for nettopp improvisasjon. Markeds- og innovasjonsavdelingen er absolutt ikke noe unntak. Produksjefene er høyt utdannede mennesker som er håndplukket til jobben sin. Det skulle altså i henhold til både Amabile og Oddane bety at de på den ene siden har kunnskapen som trengs for å kunne være kreative og for å kunne improvisere, og på den andre siden sannsynligvis ønsker autonomi og muligheter for å bruke seg selv. Men på tross av dette beskriver produksjefene en arbeidshverdag der de stort sett følger prosesser og rutiner, og har lite rom for improvisasjon. Dermed kan jobbingen bli repetitiv, med det resultat at kunnskapen anvendes på samme måte som sist.

Når man i motsatt fall jobber med mer åpne problemstillinger, og det er mer rom for improvisasjon, så får en også brukt kunnskapen sin på stadig nye måter. Slik utvikles kunnskapen videre, og da særlig når du jobber sammen med andre i et praksisfellesskap. Et slikt praksisfellesskap kan være et Trenings-Ba.

Lederne våre sier på den ene siden at de ønsker medarbeiderne skal være innovative på prosess, men viser samtidig en noe styrende lederstil;

“Det er du som er leder, det er du som må bestemme”

Er dette noe av forklaringen på hvorfor produksjefene gir inntrykk av å ha lite rom for improvisasjon i hverdagen? Toppledelsen har gjennom sin plass i hierarkiet det Bolman & Deal kaller posisjonsmakt, det de kommuniserer vil det dermed ligge en del kraft i. Men hvorfor er det slik at det de kommuniserer om “rett første gangen” og om å følge prosesser ser ut til å ha mer kraft og påvirkning enn det de sier om å være kreative på prosess? Som vi har vært inne på, så består ledergruppen av ulike personer. Noen av disse er gjerne mer karismatiske enn andre, og opptrer på en slik måte at budskapet de forfekter får ekstra kraft. Bolman & Deal kaller dette for personlig makt (Bolman & Deal 2017:237). Det kan bety at noen stemmer fra ledergruppen høres bedre, og at enkelte budskap dermed kommer tydeligere frem og får mer påvirkningskraft. Det medfører gjerne også at enkelte veldig lett får støtte og tilslutning.

Et annet relevant element når vi ser på hvorfor kompetente medarbeidere i så liten grad synes å bruke sin kunnskap kreativt i utfordringer de støter på, mener vi handler om det Klev & Levin kaller disiplinerende mekanismer. Altså mekanismer som er innarbeidet i organisasjonen over tid, normer, og hva som skjer når normer brytes. Det kan se ut til at det i organisasjonen er innarbeidet normer som tilsier at det å være tro mot prosesser belønnes og roses i større grad enn det å være kreativ. Som en produksjef sa:

“Du blir ikke målt på hvor kreativ var du i dag.”

Vi mener toppledelsen bør se på muligheter for å legge opp til at medarbeidere måles også på det som fremmer kreativitet og forbedring. Rett og slett skape en struktur som fremmer improvisasjon. Hvorfor ikke bruke sin makt til å si at alle ansatte i selskapet skal forbedre minimum en prosess neste halvår? Og når vi snakker om struktur, så er det faktisk akkurat det neste delkapittel handler om.

6.2.3 Struktur og spontanitet som grunnlag for improvisasjon

Både Barrett og Oddane er opptatt av at det må ligge visse strukturer til grunn for improvisasjon. Vi har både gjennom tidligere forskning, og gjennom vår empiri, vist at vi mener at Kavli/Q-Meieriene innehar en høy grad av maskinbyråkrati. Slik sett mangler det ikke på strukturer i organisasjonen. Produksjefene bekrefter dette inntrykket ved å snakke mye om det, en sier:

“Det er mest plan og struktur”

Barrett og Oddane er på den andre siden også opptatt av at spontanitet, det å slippe sansene til, og det å bruke magefølelsen, er viktige forutsetninger for improvisasjon. Basert på vår empiri mener vi at strukturtenkningen i organisasjonen ser ut til å være hemmende for de ansattes muligheter når det kommer til å leke og improvisere mer i hverdagen. En produksjef sier:

”Jeg trenger impulser for å være kreativ. Det får man ikke i en arbeidshverdag.”

Denne uttalelsen gir ikke inntrykk av at de i stor grad slipper sansene til i markeds- og innovasjonsavdelingen.

Struktur er ikke utelukkende negativt. Brukt på en annen måte, kan nettopp strukturene også være et verktøy for å få mer kreativitet. Organisasjonen kan bruke strukturen til sin fordel ved å gi rom for, og til og med oppmuntre til, improvisasjon, eksempelvis ved å tilrettelegge for møter på tvers av fagfelt/avdelinger, systematisk informasjonsarbeid og jobbrulling. Det

handler i praksis om å utvikle og innarbeide rutiner som legger til rette for mer improvisasjon i jobbhverdagen. Amabile snakker også om viktigheten av at organisasjonen har systemer og verdier som underbygger kreativitet.

Vår empiri viser at her finnes det forbedringspotensiale. Vi har allerede nevnt at et tiltak kan være å måle/evaluere medarbeidere på parametre som synliggjør og anerkjenner kreative initiativer.

Morgan trekker frem hvordan organisasjonsstruktur bevisst kan brukes for å få makt. Det kan jo være slik at toppledelsen bevisst ønsker å opprettholde en struktur som sikrer kontroll. Eller det kan være slik at de er fastlåst i et tradisjonelt, og etter vårt skjønn gammeldags, syn på hvordan en organisasjon skal være strukturert. At maktstrukturen dermed henger igjen og fører til en topptung fordeling av makt. Uansett, så tenker vi at dagens struktur bidrar til å hemme kreativiteten, og at strukturelle endringer kunne endret maktbalansen og slik ledet til mer kreativitet.

6.2.4 Om å dyrke friheten

Både Irgens og Barrett er opptatt av leders betydning for opplevd frihet hos medarbeidere. Det handler igjen om å finne den gode balansen mellom frihet og kontroll. Ledere som blir for opphengt i regler og planer hemmer kreativiteten, struktur må understøtte kreativiteten, ikke begrense den. Produksjefene uttrykker alle tydelig at de hovedsakelige er kreative utenfor arbeidsplassen, en sier:

“Jeg tror kanskje at tankene løper friere, utenom kontorlokalet.”

Dette er en utfordring for en virksomhet som påberoper seg å være innovativ. Basert på vår empiri mener vi at en av faktorene som påvirker i denne retningen nettopp er ledelse med for mye fokus på struktur og kontroll. Vi tror en forbedring kan ligge i det Irgens skriver om å gjøre seg sårbar som leder. Ledere i et maskinbyråkrati har gjerne en tanke om at de skal ha alle svarene, og evne å ta alle avgjørelsene på stående fot. Ved å være sårbare overføres ansvar og myndighet til medarbeiderne, og slik skapes det Argyris kaller en demokratisk situasjon.

Det ligger mye makt i å være den som setter tidsfrister, og produksjefene beskriver en hverdag preget av korte tidsfrister. En av dem sier:

“På en måte mye frihet, men ofte veldig korte frister.”

Tidsfristene kommer stort sett fra en overordnet innovasjonsplan, og fra prosjektplaner som er knyttet opp mot denne. Amabile er ikke udelte negativ til tidspress, men hun er tydelig på at urealistiske tidsfrister hemmer kreativiteten. Basert på vår empiri, og at produksjefene gjentatte ganger trekker frem tidspress, så mener vi å ha belegg for å si at nettopp dette er en utfordring med tanke på kreativiteten blant produksjefene i Kavli/Q-Meieriene. Ved å stadig kjenne presset på å holde tidsfrister, vil følelsen av frihet innskrenkes. Videre bidrar tidspress ofte til kortsiktig jobbing. Selv om en vet at en arbeidsmetodikk ikke er optimal, tar en seg ikke tid til å se på muligheter for å forbedre prosessen.

En annen konsekvens av en organisasjon der maskinbyråkratiet tar stor plass, er at det ligger en forventning om at lederne skal utøve hierarkisk makt. Tanken er da “å lykkes gjennom andre”. Empirien vår gir inntrykk av at denne holdningen ubevisst er til stede både hos lederne og medarbeiderne i Kavli/Q-Meieriene. Lederne virker vant til å bestemme og produksjefene ser ut til å godta dette uten store protester. Vi tror organisasjonen ville fått mer improvisasjon og kreativitet dersom ledere hadde hatt en mer demokratisk stil, der grunnholdningen er at de ønsker “å lykkes *sammen med andre*”.

6.2.5 Medarbeidernes ansvar

Ledelse og organisasjonskultur påvirker utvilsomt medarbeiderne, det ser vi også gjennom vår empiri. Men som vi har nevnt, produksjefene er høyt utdannede mennesker som er nøye utvalgt, og gjennom intervjuene fremstår de også oppegående og reflekterte. Vi mener vi i utgangspunktet burde kunne forvente at de i større grad “tenker sjæl”, stiller spørsmål, og selv tar ansvar for å påvirke sin arbeidshverdag. Altså at de selv forholdt seg annerledes til det de er kritiske til, og mobiliserte mot det etablerte. Kanskje til og med at de var litt mer fändenivoldske, det Carlsen *et al.* kaller punk. Det er mulig at noen har noen forsøkt seg på det, uten at ledelsen har vært moden for å håndtere det. Men ut fra empirien ser det ut til at makt, både hierarkisk og meningsskapende, i så stor grad preger kulturen at “punkerne” ikke tør å komme frem.

6.2.6 Struktur for innovasjon

Flere av produksjefene snakket om det de kaller “innovasjonsprosessen”, Kavlis definerte prosess for å sikre god gjennomføring av nye innovasjoner fra idéstadiet til produktet er ute på markedet. Tor Hernes hevder at innovasjonsprosesser er avhengige av rutiner, både for å sikre læring og lagring av kunnskap, men også for å sikre det mer praktiske rundt siste fase, der produktet skal ut i butikk. Produksjefene er i stor grad positive til prosesser generelt,

fordi det bidrar til kvalitetssikring og trygghet. Ingen av dem trekker frem læringsaspektet. Men selv om de er positive, så får vi samtidig et inntrykk av at de synes alle disse prosessene gjør hverdagen litt kjedeligere.

En tradisjonell oppfatning er at innovasjon handler om endring, mens rutiner handler om stabilitet. Implisitt at rutiner er til hinder for endring. Hernes poengterer imidlertid at rutiner ikke nødvendigvis må være statiske, og at nettopp ved hjelp av improvisasjon kan vi finne nye måter å gjøre ting på. Skal idéene vi får gjennom improvisasjon bli implementert, er det rutiner som er nøkkelen (Hernes 2016:121). En rutine som fungerte bra i går, kan være håpløs i morgen. Dermed kreves kontinuerlig innovasjon på rutiner, og slik støtter altså Hernes lederne i Kavli/Q-Meieriene, og presenterer improvisasjon som et godt virkemiddel for å lykkes med dette i praksis.

6.2.7 Paradoks 2 oppsummert

Gjennom drøftingen av Paradoks 2 har vi belyst ulike elementer vi mener er relevante for å se hvordan produksjefene i sin hverdag forholder seg til kreativitet på den ene siden, og struktur på den andre. Vi har vist at i noen tilfeller kan struktur legge til rette for kreativitet, mens i andre tilfeller hemmes kreativiteten nettopp av struktur. Vi mener likevel at det fremstår relativt tydelig at en arbeidssituasjon preget av rutiner og prosesser hemmer kreativiteten i markeds- og innovasjonsavdelingen i Kavli/Q-Meieriene.

6.3 Paradoks 3: "Prøve og feile, men helst ikke feile"

At det å skape trygghet for å prøve og feile er en viktig forutsetning for å være kreativ er et budskap vi har sett i mange sammenhenger, både innen forskning på kreativitet og innovasjon, i næringslivet, og i media. Også toppledelsen i Kavli/Q-Meieriene fronter dette synet, ved å kommunisere at de ønsker at folk skal prøve og feile. På tross av dette gir medarbeiderne inntrykk av at de ikke føler at prøving og feiling er helt innafor. Kan det henge sammen med at toppledelsen parallelt kommuniserer et budskap om «Rett første gangen» i ulike sammenhenger, og helt håndfast gjennom plakaten med denne teksten som henger i fabrikk? Denne dobbeltkommunikasjonen fra toppledelsen fremstår som et paradoks for oss, og forskningsspørsmålet blir da:

Hvordan påvirkes kreativiteten av ledelsens fokus på null feil?

Barrett er blant de som understreker betydningen av prøving og feiling. Han poengterer at det ikke bare handler om å tilgi feil, men om å gjøre en tabbe til noe positivt som en kan lære av.

Carlsen *et al.* tilfører med sin praksisnære tilnærming en konkretisering av hva som kan gjøres i hverdagen for å legge til rette for prøving og feiling. Oddane trekker inn kulturbegrepet, og sier at dette handler om å bygge en kultur der feil blir sett på som muligheter for vekst og læring, nettopp med tanke på kulturbygging. Det er da relevant å se på toppledelsens bruk av makt, bevisst og ubevisst, og hvordan makt hemmer eller fremmer en kultur for prøving og feiling.

6.3.1 Organisasjonsklima som verdsetter feil

Toppledelsen i Kavli/Q-Meieriene kommuniserer gjennom qsjefen.no, og ulike foredrag som holdes internt og eksternt, at prøving og feiling er bra. I lederintervjuene så vi at særlig den ene lederen er veldig bevisst på å kommunisere dette budskapet, og hen uttrykker også helt presist hvorfor:

“Skal du få til innovasjon må du ha en kultur der det er rom for å tørre å prøve og feile.”

Basert på empirien ser det ut til at toppledelsen forsøker å bygge en diskurs rundt nettopp prøving og feiling, dette er et eksempel på det Klev og Levin kaller meningsdannende prosesser (Klev & Levin 2009:113-114). Toppledelsen bruker sin påvirkningskraft, eller makt om du vil, til å forsøke å forme meningene til de ansatte. Selv om dette kan sees på som bruk av makt, trenger det absolutt ikke å være negativt. Parallelt med at de fremmer dette synet, fremmer de også et syn om “rett første gangen”, det blir på et vis to konkurrerende diskurser. Barrett mener at mange ledere er altfor opphengt i å ha et uttalt mål om null feil, og å plassere skyld når feil oppstår. Hovedutfordringen med dette, i henhold til Barrett, er at det ofte fører til at de ansatte blir helt handlingslammet. Han anbefaler derfor heller at organisasjoner fokuserer på å lære av sine feil og å tørre å eksperimentere, og at det konkret kan gjennomføres ved å sette mål som verdsetter nettopp denne type adferd (Barrett 1998:610-611).

Gjennom intervjuene med produktsjefene får vi bekreftet at de har fanget opp budskapet om prøving og feiling. Imidlertid får vi et inntrykk av at dette likevel i liten grad påvirker deres atferd, og hvordan de forholder seg til sine daglige arbeidsoppgaver. De fremstår noe usikre og ukomfortable med tanke på å feile i en hektisk hverdag. De fremhever at gode prosesser og kunnskapen som finnes i organisasjonen gjør at feil i stor grad kan unngås. Det kan altså se ut til at “Rett første gangen”-diskursen i større grad former medarbeiderne enn “prøve og feile”-diskursen.

Både Barrett og Carlsen *et al.* fremhever viktigheten av både å tilgi feil, å feire innsatsen selv om prosjektet feilet, og det å bruke feil til læring. Vi ser for oss dette som tre nivåer som sier noe om organisasjonens modenhet når det gjelder nettopp prøving og feiling:

Nivå 1	Nivå 2	Nivå 3
Feil blir tilgitt	Feil feires	Feil brukes til læring

Figur 3: Håndtering av feil

(Gro Dyrhaug 2019)

Ingen av produktsjefene nevner noe i retning av at de har fått uforbeholden støtte en gang de gjorde feil, men de gir oss et inntrykk av at det kan være greit i noen grupper og/eller noen sammenhenger. Når det gjelder nivå 2 og 3, så kommer ingen av de fire i vårt medarbeiderutvalg inn på hverken feiring av feil eller hvordan det jobbes for å lære av feil. Funnene viser at man kan si at Kavli/Q-Meieriene, på tross for toppledelsens kommunikasjon som er helt oppe på nivå 3, ikke en gang har nivå 1 på plass. Dersom produktsjefene hadde følt seg helt trygge på at feil blir tilgitt, mener vi at de ikke ville ha fremhevet feil som noe som skal unngås. Ingenting i deres kommunikasjon tilsa at Kavli/Q-Meieriene snuser på nivå 2, og i alle fall ikke på nivå 3.

Amabile er opptatt av lederstøtte, som blant annet handler om hvordan ledere tar i mot nye idéer, og hvordan de håndterer prøving og feiling. Produktsjefene sier alle at de føler støtte og trygghet fra sine ledere, men samtidig viser empirien både at produktsjefene ikke er særlig kreative på jobb, og at de er litt redde for å feile. Dersom lederne hadde etterlevd Amabiles tanker om lederstøtte er det grunn til å tro at medarbeiderne ville fremstått tryggere med tanke på å gjøre feil. Her synes vi forøvrig det ser ut til at produktsjefene rett og slett ikke vet sitt eget beste, og at de burde forventet mer fra sine ledere.

Barrett trekker også frem et annet viktig aspekt ved å ha rom for å feile. Nemlig hvordan feil kan bidra til at en ser nye muligheter, og finner kreative løsninger som en gjerne aldri hadde tenkt på ellers. Noen ganger oppstår det briljante nettopp her. Dette bør også kunne overføres til organisasjoner.

Når det gjelder makt i denne sammenhengen, så synes vi særlig den disiplinære dimensjonen er relevant. Det kan se ut til at de styrende normene er mer i retning av “rett første gangen” enn “prøve og feile”. Hvilken atferd belønnes og hvilken atferd straffes? Det ser ut til at det per i dag er “de lydige” som kommer best ut, mens “rebellene” ikke får belønning for å være rebelske.

Også de meningsdannende prosessene er interessante å se på. Toppledelsens budskap om “rett første gangen” konkurrerer med budskapet om å “prøve og feile”, og per i dag ser det ut til at førstnevnte diskurs i større grad former den kollektive identiteten i Kavli/Q-Meieriene. At rett og slett de som tenker “Vi er den samhandlende gjengen som går i takt i en trygg retning” er flere og sterkere enn de som tenker “Hva slags galskap skal jeg finne på i dag?”

Hva sier relevant forskning om hva som helt konkret bidrar til mer prøving og feiling? Carlsen *et al.* trekker særlig frem noen områder som alle handler mye om det relasjonelle, og vi vil se nærmere på om vi finner igjen noe herfra i vår empiri.

6.3.2 Feire tabber og heie på hverandre

Både for å kunne lære av våre feil, og for å klare å finne entusiasme til å brette opp ermene for nye prosjekter, kan det å feire feilene være et godt virkemiddel. Dersom man har lagt ned mye innsats i et prosjekt, og det ikke fører frem, kan det å føle at arbeidsinnsatsen du har lagt ned virkelig verdsettes og anerkjennes, bidra til at det blir lettere å gå videre. Det trenger absolutt ikke være kvaliteten på arbeidet som gjør at et prosjekt mislykkes. Som leder 2 sier;

“Lederne kan påvirke. Det går på å tørre å snakke om egne feil først”

Tematikken er altså tilstede i vår empiri, men da kun fra ledersiden, og primært i bloggen, altså i skriftlige dokumenter som er grundig gjennomarbeidet. Toppledelsen skriver om det, snakker om det, men det skjer ikke i praksis. Vi kjenner til organisasjoner som deler ut premie til den som har gjort månedens største tabbe. Eller hva med å ha en konkurranse der alle ansatte skal dele en video der de forteller om en feil de har gjort og hva de lærte av det? Med en hashtag som for eksempel #minstørstetabbe. Vi mener det finnes flere måter å få tydeliggjort dette budskapet dersom toppledelsen virkelig mener det. Og vi tror de bør begynne med seg selv. Hvis flere fra toppledelsen byr på seg selv og forteller om tabber de har gjort, så vil de virkelig “walk the walk” og ikke bare “talk the talk”. Her kan de, ved å utøve makt på en positiv måte, være med på å endre kulturen i retning av å i større grad fremme kreativitet. Forutsatt at de faktisk ønsker det da.

Det å heie på hverandre trekkes frem i *Idea work* som noe som bør prege et kreativt miljø. Støtte og oppmuntring fra dem rundt oss gjør oss modigere. Leder 2 snakker mye om å våge og å støtte hverandre, og sier blant annet:

“Heller få en pokal fordi du turte å drive gjennom noe som ikke virket.”

Hen fremhever her “turte”, altså at folk bør få pokal basert på å utvise mot. Toppledelsen snakker om det, men ut fra medarbeiderintervjuene ser det ikke ut til at det skjer i praksis. Produktsjefene snakker alle om å støtte og hjelpe hverandre, men ingen av de nevner noe i retning av å pushe hverandre til å tørre.

6.3.3 Å tørre å se for seg noe nytt, noe helt nytt

Noe som også kan bidra til mer kreativitet handler om det å tørre å forestille seg noe helt nytt, noe som kanskje virker helt fjernt og uoppnåelig. Hvis en da er dristig nok til å forplikte seg, så kan magiske ting skje. Et eksempel på dette er den tidligere nevnte datostemplingen på melkekartongen som Q-sjefen gikk ut og sa offentlig at skulle endres til “Best før, men ikke dårlig etter”. Resten av organisasjonen ristet på hodet, men det ble en realitet, og noe som også har ført til en utvikling innen bransjen. Det hele startet altså med at noen turte å forestille seg noe helt nytt, for deretter å forplikte seg ved å gå ut offentlig. Nå har toppledelsen forøvrig gått ut i Nationen (Nynorsk pressekontor 2019) og sagt at Q-Meieriene skal bli klimapositive.

Så hvorfor ser vi på tross av dette ikke noe lignende igjen i empirien fra intervjuene med produktsjefene? Også dette tyder på at den makten toppledelsen utøver gjennom “Rett første gangen”-diskursen påvirker kulturen, og slik produktsjefene, til å ikke tørre å være like modige som medlemmer av toppledelsen. Til tross for disse eksemplene på at toppledelsen tør å tenke stort, så sier ikke produktsjefene noe som tyder på at de er særlig visjonære. Blir avstanden for stor mellom eksemplene over og deres hverdag? Vi tror det.

6.3.4 Paradoks 3 oppsummert

Gjennom drøftingen av Paradoks 3 har målet vært å belyse hvordan produktsjefene blir påvirket av at toppledelsen på den ene siden fremmer prøving og feiling, mens de på den andre siden fremmer at ting skal gjøres rett første gangen. Basert på vårt arbeid, mener vi at vi har empirisk belegg for å si at fokuset på null feil påvirker medarbeiderne i større grad enn kommunikasjonen rundt å prøve og feile, og at dette dermed hemmer kreativiteten i markeds- og innovasjonsavdelingen i Kavli/Q-Meieriene.

6.4 Paradoks 4: “Her er det et svært, jævla, rødt flagg som står og vaier”

Det synes klart at en ambisiøs organisasjon som Kavli/Q-Meieriene ønsker kompetente medarbeidere og godt sammensatte team og prosjektgrupper i sin organisasjon. Men tar de innover seg at dette medfører ansatte med stor faglig integritet, sterke meninger, og behov for

autonomi? Basert på produksjefenes uttalelser, så opplever de noen ganger at deres faglige vurderinger og anbefalinger blir overstyrt av toppledelsen. Det fremstår som et paradoks at toppledelsen på den ene siden ønsker seg medarbeidere av ypperste klasse, og på den andre siden noen ganger velger å overhøre faglige råd og innvendinger, og ber produksjefene handle mot egen overbevisning. Dette leder oss over i vårt fjerde og siste forskningsspørsmål: *Hvordan påvirkes kreativiteten av organisasjonsstruktur og makt?*

6.4.1 Lederstøtte

Vi har sett i empirien at produksjefene har opplevd at deres faglige vurderinger ikke har blitt vektlagt i stor nok grad når beslutninger skal tas. Eksempelvis har dette skjedd i innovasjonsprosesser. I uttalelsen under så følte nok produksjefen seg presset til å lansere før produktet var tilstrekkelig kvalitetssikret:

“De ville pushe lansering et halvt år og jeg måtte bare si at det her går jo faktisk ikke an.”

Det går frem av intervjuet at produktet ble lansert allikevel. I praksis betyr dette at toppledernes ønske om å følge definerte vekstplaner har veid tyngre enn produksjefenes faglige vurderinger. Amabile skriver om betydningen av anerkjennelse fra leder som en viktig faktor for motivasjonen (Amabile 1998:83-84). Makt er en faktor også her. Robert Dahls enkle definisjon av hva makt er bygger på forståelsen av at de som har makt har mulighet til å endre adferd hos noen, selv om de som er utsatt for maktbruken egentlig vil noe annet (Klev & Levin 2009:123).

Hva skjer med motivasjonen til produksjefene dersom deres faglige vurdering gjentatte ganger ikke danner grunnlaget for beslutning? Vi ser for oss at motivasjonen synker og forårsaker en organisasjonslæring som ikke er ønskelig. Læring er jo i utgangspunktet positivt, men i dette tilfellet snakker vi om negativ læring.

Uttalelser fra lederintervjuene ga oss også inntrykk av at ledelsen er bevisst på sin formelle makt, basert på hierarkisk posisjon:

“Det er du som er leder, det er du som må bestemme.”

Slike utsagn fra toppledelsen styrker gjerne heller ikke den fellesskapsfølelsen ledelsen fronter, da det gir en følelse av at toppledelsen sitter i en annen båt enn resten av organisasjonen. Eller er toppledelsen så opptatt av å få alle medarbeiderne opp i båten at de glemmer å gå ombord selv?

6.4.2 Hierarkisk makt trumfer kunnskap

Dersom en medarbeider fronter en uenighet og ikke blir hørt, så vil vedkommende gjerne la være å si noe neste gang. En av medarbeiderne uttalte følgende om det å tørre å si i fra i møtet med innovasjonsstyret i organisasjonen:

“Men det er ikke lett for en produksjef å si til innovasjonsstyret: Nei-nei-nei, det skal vi ikke snakke om her...”

Empirien viser at flere av produksjefene lar være å si fra, og heller lar ting passere. Det kan tyde på at maktutøvelsen har gått fra å være åpen til en mer skjult variant der konflikter ikke blir en realitet og viljen til å underordne seg er stor (Klev & Levin 2009:115). En av produksjefene uttalte følgende på spørsmål om det er enkelt å si imot toppledelsen:

“Det burde jo på en måte være det, egentlig, men nei, det er vel kanskje at man ikke vil si imot da. Det har vel kanskje med respekt å gjøre, og litt respekt skal det jo være.”

Medarbeiderne ser ut til å ha stor respekt for toppledelsen. Kanskje til og med for stor? Å la være å si imot noen som er høyere oppe i hierarkiet, dersom du sitter på kunnskap som gjør at du mener at de er i ferd med å ta en dårlig beslutning, mener vi blir en misforstått form for respekt. Her kommer en viss resignasjon til syne, noe som understøtter synet på at viljen til å underordne seg har blitt relativt stor.

De vi intervjuet er alle høyt utdannede og håndplukket til jobben sin, men ut fra det de sier kan det se ut for at de har mer ansvar enn makt. Dette bidrar til en læring som er svært lite ønskelig, nemlig at kunnskapsrike mennesker gjerne vegrer seg fra å orke “å ta opp kampen” og gi beskjed neste gang de er uenige i noe. At produksjefene vegrer seg for å si ifra kan føre til at toppledelsen i for stor grad styrer agendaen, og organisasjonen på den måten går glipp av viktig kunnskap i beslutningsprosessene. Vi mener at det også kan føre til en endring av organisasjonskulturen ved at en slik utvikling fører til at medarbeiderne naturlig underordner seg, uten at det nødvendigvis foregår en aktiv maktutøvelse. En slags resignasjon har blitt en del av organisasjonskulturen (Klev og Levin 2015:115). Dette kan påvirke kreativiteten i markeds- og innovasjonsavdelingen i negativ retning.

6.4.3 Paradoks 4 oppsummert

Gjennom drøftingen av Paradoks 4 søkte vi å belyse hvordan kunnskapsrike medarbeidere påvirkes av at deres faglige anbefalinger blir overstyrt av toppledelsen. Vi mener vi har

fått frem at mangelen på lederstøtte over tid kan føre til lavere motivasjon, og med det endre adferden og organisasjonslæringen i negativ retning. Basert på våre funn ser det ut til at den skjulte makten er tilstede i større grad enn den synlige, iallefall når det gjelder samspillet mellom toppledelsen og produktsjefene. Vi ser også en viss resignasjon hos produktsjefene, og heller ikke dette gode nyheter for bygging av organisasjonskultur som fremmer kreativitet. Vi mener vi har empirisk belegg for å si at både den hierarkiske organisasjonsstrukturen med makt sentralisert på toppen, og toppledelsens bruk av makt, bevisst og ubevisst, hemmer kreativiteten i markeds- og innovasjonsavdelingen.

6.5 Empiri belyst gjennom Martins perspektiver

Særlig i Paradoks 1 tydeliggjøres det at vi mener at toppledelsen i Kavli/Q-Meieriene fronter et syn på at en felles, sterk organisasjonskultur er det saliggjørende. Altså ser de på organisasjonskultur gjennom det Joanne Martin kaller integreringsperspektivet (Martin 2002). Vi ønsker imidlertid å se empirien ikke bare gjennom ett, men gjennom alle de tre perspektivene til Martin.

6.5.1 Integreringsperspektivet

All empiri, både fra leder- og medarbeiderintervjuer, underbygger at Kavli/Q-Meieriene preges av konsensus og harmoni, i alle fall på overflaten. Toppledelsen fronter dette særlig gjennom sin kommunikasjon om å gå i takt, de ønsker samhandling og en felles kultur. Som en av lederne sa:

“Vi jobber mot en felles kultur, det er jo litt forskjellig mellom Kavli og Q”

Her opplever vi at “det er jo litt” er brukt på en ironisk måte, og tolker det dithen at de mener det er store forskjeller. Mens målet altså er at alle skal integreres inn i en og samme organisasjonskultur der alle går i takt mot samme mål. Også neste uttalelse underbygger ønsket om én kultur:

“Vi er på vei til å få til en kultur, det er jeg ganske sikker på. Kavli må få opp farta litt.”

Her uttrykker leder 2 at hen har troen på at det skal gå seg til, men at det går litt for treigt.

Medarbeiderne er tydelige på at de har et godt miljø der alle hjelper hverandre. Når det kommer til samarbeid med andre avdelinger formidler de at det er mer utfordrende, men igjen, de sier ikke noe som tilsier at dette kommer til uttrykk, og i alle fall ikke at det er uttalte

uenigheter. Dette kan henge sammen med det Joanne Martin skriver om at det finnes noe dypereliggende som knytter medarbeiderne sammen, og som slik skaper en slags familiefølelse. Eller det kan henge sammen med “gå-i-takt-diskursen” fra ledelsen. Eller kanskje med selskapets misjon om å skape verdier for gode formål. Alternativt en kombinasjon. De ansatte formidler at det finnes rutiner og prosesser for det meste, og at de slik vet hva som forventes. Ingen av dem gir uttrykk for å kjenne på usikkerhet og tvetydighet rundt hvordan de skal oppføre seg og/eller hva de skal gjøre. Dette er også helt i henhold til integreringsperspektivet.

Når det gjelder lojalitet overfor toppledelsen, fremstår produktsjefene noe delt. Noen av dem trekker frem at de opplever at toppledelsen ikke alltid vil være i samme båt som resten av organisasjonen, mens andre trekker frem at de står på og er gode forbilder.

Produktsjefene gir inntrykk av å uansett føle forpliktelse på å levere i henhold til de forventninger og krav de møter, og de utviser respekt for ledelsen, selv om det ser ut til å handle mer om hierarkisk makt og en form for innordning, enn at de oppriktig mener toppledelsen alltid tar de beste valgene for selskapet.

Meningsskaping er også et element i dette perspektivet. Vi tenker at dette henger sammen med den rådende diskursen, men også med selskapets misjon og verdier.

Det positive med integreringsperspektivet i Kavli/Q-Meieriene er at det virker å bidra til samhold og fellesskapsfølelse, det å være en del av noe større enn seg selv. Men hva med dem som ikke føler de passer inn der? Det aspektet skal vi se nærmere på nå.

6.5.2 Differensieringsperspektivet

I dette perspektivet anerkjennes det at en organisasjon har flere subkulturer. Ut fra empirien ser vi dette særlig når produktsjefene snakker om egne team og egen avdeling, der de fremhever at de utfyller hverandre, hjelper hverandre og har det kjekt. Når de snakker om arbeidet i prosjektgrupper, kommer de inn på ulikhet og frustrasjon de kjenner på, eksempelvis mot vareforsyningsavdelingen. Det fremstår tydelig at de opplever at ulike avdelinger ikke alltid jobber sammen mot felles mål, mens de samtidig kjenner på det sterke samholdet innad i markeds- og innovasjonsavdelingen. Imidlertid virker det ikke som dette er noe det i stor grad snakkes om, hverken blant produktsjefene eller i toppledelsen. Disse ulikhetene kan handle om flere ting, som ulikheter i utdanningsnivå og ansiennitet i bedriften, noe vi også var inne på i kontekstkapittelet. I et differensieringsperspektiv er det nærliggende å tenke at ulikhetene gjerne oppstår fordi enkelte subkulturer i større grad enn andre

identifiserer seg med den rådende diskursen. Det kan tenkes at de ulike subkulturene tolker eksempelvis budskapet om å gå i takt på ulikt vis. For de som føler en distanse til den sterke felles kulturen som ledelsen forfekter, og kanskje også til toppledelsen som gruppe, er det nok godt å føle seg hjemme i en subkultur som forfekter noen andre verdier.

Så lenge ledelsen stort sett forholder seg til integreringsperspektivet og ikke ser ut til å anerkjenne subkulturene i særlig stor grad, så tenker vi de går glipp av noe. Hva ser vi for oss ville skjedd dersom ulike subkulturer, interesse motsetninger og konflikter i større grad hadde blitt anerkjent i organisasjonen? Hvis det var en større interesse for å få frem hva de som ser organisasjonen på en annen måte faktisk ser? Jo nettopp, de ville få tilgang på hva “de andre” ser. Dersom toppledelsen hadde gått foran som gode eksempler med tanke på meningsbrytning og takhøyde, ville de kanskje unngått at ulikheter fører til frustrasjon, og snarere fått økt kreativitet. Et eksempel på dette er samarbeidet mellom marked- og innovasjonsavdelingen og vareforsyningsavdelingen. Dersom det i stedet ble mer åpenhet, rom for å si sin mening, og større aksept for uenighet, ville dette kunne fremme kreativitet, som igjen kunne bidra til mer treffsikre innovasjoner gjennom den økte kvaliteten på prosessen.

Hva hvis vi løsriver oss fra integrerings- og differensieringsperspektivet og ser for oss et scenario der det ikke er noen felles identitet hverken for Kavli/Q-Meieriene totalt sett, eller innad i eksempelvis markeds- og innovasjonsavdelingen? Den tanken skal vi utforske videre.

6.5.3 Fragmenteringsperspektivet

Det å bruke kulturmanifestasjoner til å sette ting i system skaper forutsigbarhet og trygge rammer, men på den andre siden kan det bidra til en overforenkling som er lite fruktbar. Og da særlig tatt i betraktning den omskiftelige verdenen og de raske endringene de aller fleste bedrifter må forholde seg til i 2019. Så er det da hensiktsmessig å bruke energi på å fremme et integreringsperspektiv? Og ikke minst, er det hensiktsmessig for ledelsen å være “stuck” i å se egen organisasjon gjennom integreringsperspektivet? Eller kan en se for seg at det kan være hensiktsmessig å betrakte egen organisasjon og egne kulturmanifestasjoner som noe mer tvetydig, noe uklart, noe komplekst, noe som stadig er i bevegelse? Basert på empiri, og på teori fra Joanne Martin, mener vi det både ville skape større endringsevne, fleksibilitet og mer kreativitet. Martin er enda tydeligere, hun mener at det å ekskludere tvetydighet er et skremmende alternativ, eksempelvis med tanke på den raske teknologiske utviklingen som skjer nå (Martin 2002:131-132).

For en toppledelse som gjennom mange år har tatt utgangspunkt i integreringsperspektivet, vil kanskje det mest skremmende med å innta andre perspektiver være bekymringen for hva som da skal skape en felles organisasjonsidentitet i Kavli/Q-Meieriene. Hvordan skape samhold og fellesskapsfølelse, og sikre at alle drar i samme retning og jobber godt sammen? Jo, i henhold til Feldman i Martin er det fullt mulig å finne noen felles referanserammer, selv om folk har ulike verdier og organisasjonen har et tvetydig kulturlandskap. Så da gjelder det “bare” å sikre at alle orienterer seg mot disse rammene, uavhengig av om de stiller seg positive eller negative.

Uansett referanserammer, det kan synes uvant å fokusere på tvetydigheten i en organisasjon. Men i denne sammenhengen, der det stilles spørsmål om hva som fremmer kreativitet, er det lett å se noe positivt. Tvetydighet gir frihet og autonomi. Og når alt er uklart og tvetydig, kan jo heller ingen si at noe er rett eller galt, dermed er det ikke skummelt å prøve og feile.

Ledere i dette perspektivet legger til rette for improvisasjon og fleksibilitet. Kritiske røster vil gjerne si at konsekvensen av dette blir anarki, men å anerkjenne tvetydighetens tilstedeværelse kan være et skritt i retning av å få flere perspektiver.

Sett fra fragmenteringsperspektivet er det et nytteløst prosjekt å skulle skape homogenitet i en organisasjon. De som er del av dominerende grupper bør ikke avvise innspill fra de som har andre synspunkter enn dem selv, heller verdsette mangfoldet blant de ansatte, og gi slipp på sin dominans. Å lage en flatere organisasjonsstruktur som fremmer at alles stemmer kan bli hørt kan også være et aktuelt grep.

6.5.4 Hva gir perspektivering oss?

Når vi ser på vår empiri fra Kavli/Q-Meieriene gjennom de tre perspektivene ser vi for eksempel:

- noe som fremstår klart og konsistent gjennom hele organisasjonen. Det knytter seg særlig til misjonen om å skape verdier for gode formål.
- annet som er inkonsistent og som tolkes ulikt i ulike grupperinger. Et godt eksempel her er i hvor stor grad ulike avdelinger identifiserer seg med toppledelsens diskurs om å gå i takt.
- tvetydighet. Se bare hvor ulikt de to topplerne uttaler seg på en del områder.

Hadde vi sett det samme om vi kun brukte ett perspektiv? Det tror vi ikke. Hadde toppladelsen i Kavli/Q-Meieriene hatt glede og nytte av å bruke flere perspektiver? Det tror vi.

7. Konklusjon

7.1 Våre hovedfunn

Vi startet dette prosjektet med følgende problemstilling:

“Opplever produksjefene i markeds- og innovasjonsavdelingen i Kavli/Q-Meieriene at avdelingen preges av en organisasjonskultur som fremmer kreativitet?”

Det oppleves fristende å svare på problemstillingen med en gjendikting av et dikt av Per Larsen. I vår versjon har vi byttet ut ordet “lykkelig” med ordet “kreativ”:

Skala

*Det er grenser
for hvor kreativ
man kan bli
på en skala
fra 1-10*

(Larsen 2005:35)

Selv om vi mener at poesi kan være genialt for å få frem et budskap, så vet vi at det ikke holder mål i et akademisk arbeid. La oss derfor i stedet peke tilbake på forrige kapittel der vi belyste ulike aspekter ved problemstillingen gjennom våre fire forskningsspørsmål. Markeds- og innovasjonsavdelingen i Kavli/Q-Meieriene har mange gode forutsetninger for å øke sin innovasjonstakt. De har kompetente, lojale og fornøyde medarbeidere, de har vilje og evne til å skape strukturelle rammer rundt arbeidet sitt, og de har en ledelse som fokuserer sterkt på innovasjon. Med utgangspunkt i drøftingen er det empirisk belegg for å si at svaret på problemstillingen er nei. Det finnes elementer av organisasjonskultur som fremmer kreativitet i organisasjonen, men det er helt klart flere som påvirker i motsatt retning.

Underveis i drøftingen kom vi med ulike refleksjoner og innspill på konkrete tiltak som kan gjøres dersom toppledelsen *virkelig* ønsker en kultur som fremmer kreativitet. Toppledelsen kommuniserer på mange måter “de riktige tingene”. Empirien viser at det blir for mye “ja takk begge deler”, og videre at “festtaler” ikke henger helt sammen med det medarbeiderne opplever at forventes i det daglige arbeidet.

I vår tidligere forskning brukte vi Cameron & Quinn for å se på hvilke kulturtyper som var sterkest representert i Kavli/Q-Meieriene. Med tanke på at ledelsen ønsket å øke

innovasjonstakten, konkluderte vi med at vi mener organisasjonen i for stor grad preges av maskinbyråkrati, og at det trengs mer adhokrati. Topplederne vi intervjuet vurderte det ikke helt som oss, men etter at all empiri er innhentet og bearbeidet gjennom våre fire paradokser, så mener vi fortsatt av vår opprinnelige hypotese holder vann. Det at maskinbyråkratiet i stor grad preger organisasjonen, påvirker blant annet lederstilen til ledere på ulike nivåer, og organisasjonsstrukturen til selskapet. Endringer når det gjelder ledelse og organisasjonsstruktur kan være viktige bidrag for å endre kulturen i retning av adhokrati, og slik fremme kreativitet i organisasjonen.

Ledere i maskinbyråkratiets ånd er i henhold til Gotvassli flinke til å koordinere, overvåke og organisere, mens ledere i adhokratiet er mer opptatt av å legge til rette for entreprenørskap og kreativitet (Gotvassli 2015:138-139). Førstnevnte kategori føler at de må ha kontroll, og at de opererer med et kontrollspenn. Sistnevnte kategori ledere ønsker å gi fra seg kontroll, og vil at den enkelte medarbeider skal føle de får tillit. Slike ledere liker ordet tillitsspenn bedre enn kontrollspenn. En viktig distinksjon er om en leder tenker at hen skal lykkes *gjennom* andre, eller *sammen med* andre. For at en leder skal bidra til å fremme en kreativ kultur, og med det adhokratiet, synes sistnevnte variant definitivt å være mest fruktbar.

Kavli/Q-Meieriene har en tradisjonell hierarkisk oppbygning. En hierarkisk organisasjon innbyr til langt mindre fleksibilitet og frihet enn en flatere struktur, og påvirker slik organisasjonskulturen. I henhold til Mintzberg i Jacobsen/Thorsvik er maskinbyråkratiet preget av prosedyrer og formalisering, og makten til å ta beslutninger er plassert høyest oppe i hierarkiet. I intervjuet sa leder 2: "*Kavli dør dersom de ikke kommer ut av maskinposisjon.*». Når det gjelder innovasjonsprosessen så innebærer den at det arbeides i prosjektgrupper med representanter fra ulike avdelinger. Disse gruppene lever da på siden av det tradisjonelle hierarkiet. Imidlertid legger innovasjonsprosessen tydelige føringer både for hvem som er med og hvordan de skal jobbe, så prosjektgruppene bærer ikke mye preg av løs organisering. Om ledelsen virkelig ønsket adhokrati, kunne de tatt et radikalt strukturelt grep. De hadde da måttet løsrive seg fra dagens hierarkiske organisasjonsstruktur, og gått over til en løser, kanskje prosjektbasert, struktur.

Dersom de ikke er klar for en så stor endring, så finnes det alternativer. Vi har vært innom både det faktum at det i markeds- og innovasjonsavdelingen jobber mange kunnskapsrike mennesker, og at organisasjonen i relativt stor grad preges av en toppledelse som bruker makt, bevisst og/eller ubevisst, for å få det slik de mener er best. Vi tror mye spennende og kreativt

kunne skjedd dersom toppledelsen tok dette på alvor, og laget en gruppe som ble tatt ut av det formelle hierarkiet, med myndighet til å komme opp med innovasjoner, ref. det Carlsen *et al.* kaller punk. Vi tror også på makten som et verktøy i meningsskapende prosesser ved at ledelsen kan bruke denne for å sette premisser for nye tema som fremmer kreativitet i diskursene i Kavli/Q-Meieriene.

Det å innta fragmenteringsperspektivet på organisasjonskultur betyr på mange måter å åpne seg for alt. Å tenke at ingen sammenhenger er gitt. Hvis du er nysgjerrig, og har vilje og utholdenhet til å stå i usikkerhet, så tror vi det bidrar til både innsikt, dybde, og kreativitet. Vi synes Katrine Heiberg beskriver nettopp dette så fint i et dikt:

midt i den organiserte leken

stoppet jeg langsomt opp

for å gli ut av formasjonen

lirke meg stille løs,

dette seletøyet, hvor kom det fra?

jeg klandrer dem

jeg klandret meg selv

det pågikk i årevis

nå sier jeg: glem svarene,

hold på det usannsynlige”

(Heiberg 2018:44)

7.2 Refleksjon rundt eget arbeid

Som nevnt innledningsvis fant vi ikke litteratur der koblingen mellom kreativitet, makt og organisasjonskultur var gjort tidligere, og vi mener at vi gjennom å gjøre nettopp dette arbeidet, har tilført noe nytt. Vi opplever denne nye kunnskapen som nyttig for oss personlig, både fordi den har gitt oss nye perspektiver, men også fordi vi er bedre rustet til å ta tak i praktiske utfordringer i arbeidshverdagen. Vi mener denne kunnskapen også bør være relevant for praksisfeltet, og for videre forskning innenfor organisasjonsteori.

Fagfelt og formål for vårt prosjekt har vært det samme siden starten, også problemstillingen er tilnærmet lik den vi startet med. Vi opplever dette har vært et godt utgangspunkt å jobbe ut fra. Når det kommer til valg av metode og teori, har vi måttet ta noen valg underveis, og den relativt korte tidsperioden vi har til rådighet tatt i betraktning, så ser vi ikke at vi ville gjort det

så veldig annerledes dersom vi skulle valgt på nytt. Dersom vi hadde hatt mer tid til rådighet, og muligheten til å utvide vårt prosjekt, så ville både det å fordype seg i samme tematikk samt utvide tematikken vært fristende. Det er særlig organisasjonens forutsetninger for endring fra maskinbyråkrati i retning av adhokrati som virkelig hadde vært spennende å studere. Å kunne følge organisasjonen tettere over tid, og gjennomføre observasjoner og gruppeintervjuer, kunne både ha gitt oss flere svar og enda større gyldighet. Skulle vi, sett i lys av det forskningsarbeidet vi nå har gjort, tilført ett nytt tema, så ville organisasjonslæring vært en het kandidat.

Når det kommer til arbeidsform, prosesser og samarbeid, så har vi i stor grad levd som vi prediker. Det innebærer at med grunnleggende respekt og tillit for hverandre, så har vi gjentatte ganger utfordret hverandre tøft, vært uenige, og hatt krevende, men fruktbare, diskusjoner. Gang på gang har vi erfart at etter en slik "runde", så har det løsnet, kreativiteten har kommet tilbake, og vi har sett nye muligheter. Vi føler oss sikre på at nettopp denne takhøyden og viljen til å ta en diskusjon, har bidratt til kreativitet, og forhåpentligvis til kvalitet. Også det å gi hverandre frihet, og å tillate oss å stå i usikkerhet over noe tid, har vært forløsende med tanke på å skape nytt, og å se nye sammenhenger.

Vi har også erfart selv det teorien sier om for mye struktur, rammer, og en følelse av at en må passe inn i et snevert handlingsrom. Personlig erfarte vi at akademisk skriving som form ga oss en slik følelse, og dermed at det hemmet kreativiteten. Vi lærte etter hvert at for å komme opp med spennende tanker, så måtte vi leke litt med språket, på grensen av det som er akseptert innen academia. Slik har kreativiteten og skrivelysten blomstret. Noen av våre lesere har påpekt at de synes vi har et for muntlig språk, et språk de ikke forbinder med akademisk skriving. Vi ble ikke overrasket over å få den tilbakemeldingen, men vi tok den selvsagt på alvor. Imidlertid endte vi opp med å ikke gjøre særlig innsats for "å stramme opp" språket. Vi måtte være tro mot oss selv.

Litteraturliste

- Amabile, Teresa. (1998). *How to kill creativity*. Harvard Business Review:77-87
- Barrett, Frank J. (1998). *Coda - Creativity and Improvisation in Jazz and Organizations: Implications for Organizational Learning*. Organization Science 9 (5):605-622.
- Bolman, Lee G. og Deal, Terrence E. (2017) *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse. Struktur, HR, politikk og symboler*. (6. utgave). Oslo: Gyldendal Akademisk
- Carlsen A., Stewart C. og Gjersvik R. (2016). *Idea Work*. (4. rettet opplag). Oslo: Cappelen Damm Akademisk
- Dyrhaug, Gro og Øverland, Knut (2018). *Semesteroppgave MKL210*.
- Gotvassli, Kjell-Åge (2015). *Kunnskap, kunnskapsutvikling og kunnskapsledelse i organisasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Heiberg, Katrine (2018). *Det gule bladet, den svarte pupillen*. Oslo: Kolon forlag, et imprint i Gyldendal Norsk Forlag
- Hernes, Tor (2016). *Organisering i en verden i bevegelse*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Jacobsen, Dag Ingvar og Thorsvik, Jan (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*. (4. utgave). Bergen: Fagbokforlaget
- Irgens, Eirik J. (2006). *Nødvendig eller uansvarlig? Improvisasjonens dilemmaer og muligheter i arbeidsorganisasjoner*. I: Alterhaug, Sommero og Steinsholt: *Improvisasjon. Kunsten å sette seg selv på spill* (281-307). Oslo: Damm:
- Johannessen, Asbjørn, Tufte, Per Arne og Christoffersen, Line (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. (5. utgave). Oslo: Abstrakt forlag AS
- Klakken, Linda (2015). *Åtte minutter*. Oslo: Flamme Forlag
- Klev, Roger og Levin, Morten (2009). *Forandring som praksis*. (2. utgave). Bergen: Fagbokforlaget
- Larsen, Per (2005). *Lørdagsdikt første volum*. Oslo: Forlaget Lille Måne
- Martin, Joanne (1992). *Cultures in organizations. Three Perspectives*. New York: Oxford university press
- Martin, Joanne (2002). *Organizational culture: Mapping the terrain*. Thousand Oakes, California: Sage Publications, Inc
- Mintzberg, Henry (1979). *The structuring of organizations*. New York: Prentice hall
- Morgan, G. (2016). *Organisasjonsbilder, innføring i organisasjonsteori*. (5. opplag). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Nielsen, Jens Carl Ry og Repstad, Pål (2006). *Når mauren også skal være ørn*. I: Nyen, Frode, Wennes, Grete (Red.), *Tall, tolkning og tvil*. (245-277). Oslo: Cappelen Damm Akademisk
- Oddane, T. (2017). *Kreativitet og innovasjon. Fem sider av nesten samme sak*. Bergen: Fagbokforlaget.

Schein, Edgard (1985). *Organisasjonskultur- og ledelse: Er kulturendring mulig?* (5. opplag) Oslo: Recent

Statens forvaltningstjeneste. Informasjonsforvaltning (2003).

NOU (2003:19) Makt og demokrati. Sluttrapport fra Makt- og demokratiutredningen. Oslo: GAN Grafisk AS

Thagaard, Tove (2013). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode.* (4. utgave). Bergen: Fagbokforlaget

Tjora, Aksel (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis.* (3. utgave). Oslo: Gyldendal Akademisk

Avisartikler:

Hilde Lysengen Havro (27.06.18). *Q-Meierienes suksess.* Nationen. Hentet fra:

<https://www.nationen.no/kommentar/q-meierienes-suksess/>

NTB (18.12.17). *Q-melk varsler stor overproduksjon av melk.* Dagens næringsliv. Hentet fra:

<https://www.dn.no/nyheter/2017/12/18/0452/Irland/q-melk-varsler-stor-overproduksjon-av-melk>

NTB (24.6.19). *EY-undersøkelse: Tempoet i det grønne skiftet går for sakte.*

Dagens Næringsliv. Hentet fra: <https://www.dn.no/klima/hakon-haugli/innovasjon-norge/klimapolitikk/ey-undersokelse-tempoet-i-det-gronne-skiftet-gar-for-sakte/2-1-626165>

Nynorsk Pressekontor (28.05.19) *Q-Meieriene siktar mot å bli klimapositive.* Nationen.

Hentet fra: <https://www.nationen.no/naering/q-meieriene-siktat-mot-a-bli-klimapositive/>

Nettsider:

Opplysningskontoret for meieriprodukter: <https://www.melk.no/Statistikk> (søkt 25.08.2019)

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet:

<https://www.ntnu.no/studier/emner/TMM4220#tab=omEmnet> (søkt 06.08.2019)

Q-sjef Bent Myrdahl (20.08.18). Blogg: <http://qsjefen.no/nokkelpersoner-samme-bat/>

(søkt 08.08.2019)

Q-sjef Bent Myrdahl (30.01.19). Blogg: <http://qsjefen.no/vi-ma-snakke-om-feile/>

(søkt 08.08.2019)

E-leksikon:

Dahlum, Sirianne of Wæhle, Espen (sist oppdatert 20.04.2018) *Case-studie.* Store norske leksikon. <https://snl.no/case-studie>

Engelstad, Fredrik (sist oppdatert 20.06.2019) *Makt.* Store norske leksikon.

<https://snl.no/makt>

Oversikt over vedlegg

Vedlegg 1: E-post til ledere i forbindelse med intervju

Vedlegg 2: Intervjuguide ledere

Vedlegg 3: Intervjuguider produksjefer

Vedlegg 4: Informasjonsskriv og samtykkeerklæring, ledere

Vedlegg 5: Informasjonsskriv og samtykkeerklæring, produksjefer

Vedlegg 1

E-post til ledere, datert 29.1.2019

Hei, og tusen takk for at du stiller til intervju i morgen!

Som en del av vår master i kunnskapsledelse ved Nord Universitet skal vi frem til september 2019 gjennomføre et masterprosjekt. Jeg skriver altså ikke alene, men sammen med min medstudent Knut Øverland. Knut har i likhet med meg stor interesse for innovasjon og organisasjonskultur, og slik fant vi ut av vi ønsker å skrive sammen. Vi ser store fordeler i nettopp det å ha en intern som kjenner organisasjonen godt, og en ekstern som kan ha et mer nøytralt og objektivt «utenfrablikk». Her er kort om vårt prosjekt, og om våre tanker for intervjuet med deg:

Kavli/Q-Meieriene er en bedrift hvor innovasjon står sentralt. Vi er interessert i å forstå hvordan ulike typer organisasjonskultur kan fremme og hemme innovasjon. I vårt masterprosjekt ønsker vi å bruke Kavli/Q-Meieriene som et case, og se nærmere på hva som påvirker organisasjonskulturen, og gjennom det innovasjonsevnen til organisasjonen. Vi mener at ledere er viktige premissgivere for kulturen i en virksomhet, og vi ønsker derfor å intervju to ledere som fremstår som viktige kulturbyggere i Kavli/Q-Meieriene. Vi ønsker videre å intervju to-fire medarbeidere for å få forståelse av både hvordan de ansatte opplever ledernes kulturpåvirkning, hvordan de oppfatter organisasjonskulturen i egen organisasjon, hvordan de selv bidrar til å bygge en organisasjonskultur som fremmer innovasjon, og i hvilken grad de opplever Kavli/Q som en innovativ organisasjon osv.

Kavli/Q-Meieriene er en bedrift hvor innovasjon står sentralt. Vi er interessert i å forstå hvordan ulike typer organisasjonskultur kan fremme og hemme innovasjon. I vårt masterprosjekt ønsker vi å bruke Kavli/Q-Meieriene som et case, og se nærmere på hva som påvirker organisasjonskulturen, og gjennom det innovasjonsevnen til organisasjonen. Vi mener at ledere er viktige premissgivere for kulturen i en virksomhet, og vi ønsker derfor å intervju to ledere som fremstår som viktige kulturbyggere i Kavli/Q-Meieriene. Vi ønsker videre å intervju to-fire medarbeidere for å få forståelse av både hvordan de ansatte opplever ledernes kulturpåvirkning, hvordan de oppfatter organisasjonskulturen i egen organisasjon, hvordan de selv bidrar til å bygge en organisasjonskultur som fremmer innovasjon, og i hvilken grad de opplever Kavli/Q som en innovativ organisasjon osv.

Vi sees i morgen!

Vedlegg 2

Intervjuguide - ledere

Hva påvirker organisasjonskulturen, og gjennom det innovasjonsevnen til organisasjonen?

Hvordan du som leder vurderer organisasjonskulturen og påvirker den.

DEFINERE BEGREPER KORT:

INNOVATIV ORGANISASJON

ORGANISASJONSKULTUR

BAKGRUNN

NØKKELPERSONERS PÅVIRKNING

LEDERS PÅVIRKNING (EKS: BLOGG)

ANNERLEDESTENKENDE

Cameron & Quinn:

DAGENS KULTUR

ØNSKET KULTUR

HVORFOR

MIKS AV ULIKE KULTURER / ENHETLIG KULTUR

Verdier: samhandling – forbedring – ambisjon – langsiktighet

VERDIER DEKKENDE FOR INNOVATIV ORG?

Vedlegg 3

Intervjuguide – produksjefer

Hvor mange år har du jobbet i Kavli? Hvilken utdanningsbakgrunn har du?

- 1. Hvis du skal beskrive din arbeidshverdag i Kavli, hva vil du legge vekt på? (egen rolle, selvstendighet/frihet, innflytelse)**

Frihet:

- I hvor stor grad kan du selv påvirke din egen arbeidsdag med tanke på disponering av tid, arbeidsform osv?
- Setter du dine egne mål?
- Opplever du at det er takhøyde for å prøve og feile?
- Gi et eksempel på en gang der du gjorde en feil, og fortell hva som ble konsekvensen!
- Kan du selv bestemme hvordan du skal jobbe for å komme til mål?
- I hvilke situasjoner føler du deg mest kreativ på jobb?
- Noen ganger går jo ikke alt som vi hadde planlagt. Kan du fortelle om en gang du har måttet improvisere på jobb? Hender det ofte at du må improvisere? Har du fått
- positive/negative tilbakemeldinger på dette?

Ressurser:

- Opplever du tidspress som en drivkraft eller som en hemsko?

Gruppesammensetning:

- Synes du det er mangfold i mennesketyper, kunnskap, bakgrunn osv her i markedsavdelingen?
- Setter du pris på ulikhetene?
- Er du bevisst på å bruke de til din fordel? Benytter du deg av andres kompetanse?
- Hva er din holdning til uenighet?
- Opplever du at du er en del av et fellesskap og at kollegene dine støtter deg?
- Deler dere entusiasme for et felles mål?
- Hjelper dere hverandre gjennom krevende perioder?

Utfordringer:

- Har du arbeidsoppgaver som gjør at du får brukt deg selv og din kunnskap?
- Føler du at din leder vet hva du er god på?
- Opplever du at leder bidrar til at du får arbeidsoppgaver som gjør at du får bruke dine sterke sider?
- Hva gir deg energi på jobb, når er du i flytsonen?

2. Nærmeste leder:

- Får du ofte ros fra din leder?
- Gi et eksempel på at du kom til din leder med en ide/forbedringsforslag, og fortell hvordan din leder tok i mot ideen! Noe om forventninger til forbedringer....
- Fortell om en gang der du sa i mot din leder?

3. Toppledelsen/organisasjonen:

- Hva tenker du på når toppledelsen snakker om nøkkelpersoner i Kavli/Q?
- Hvordan tolker du toppledelsen når de sier at det er viktig at "vi går i takt mot et felles mål"?
- Føler du at toppledelsen ønsker at du skal være kreativ i jobbutførelsen?
- Synes du prosedyrene/prosessene våre legger til rette for at du kan være kreativ?
- Bidrar Kavlis verdier til å underbygge at vi skal være kreative?
- Føler du at du jobber i en organisasjon som preges av gjensidig tillit mellom de ansatte?

Vedlegg 4

Informasjonsskriv og samtykkeerklæring - ledere

Vil du delta i forskningsprosjektet ***”Fra produktinnovasjon til innovativ organisasjon?”***

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å finne ut om medarbeidere i markeds- og innovasjonsavdelingen i Kavli/Q-Meieriene opplever at avdelingen preges av en organisasjonskultur som fremmer kreativitet og forbedringer. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Som en del av vårt masterprosjekt i kunnskapsledelse ved Nord Universitet skal vi frem til september 2019 gjennomføre et masterprosjekt. Her er kort om vårt prosjekt:

Kavli/Q-Meieriene er en bedrift hvor innovasjon står sentralt. Vi er interessert i å forstå hvordan ulike typer organisasjonskultur kan fremme og hemme innovasjon. I vårt masterprosjekt ønsker vi å bruke markeds- og innovasjonsavdelingen i Kavli/Q-Meieriene som et case, og se nærmere på hva som påvirker organisasjonskulturen, og gjennom det innovasjonsevnen. Er markeds- og innovasjonsavdelingen i Kavli/Q-Meieriene en organisasjon som preges av en organisasjonskultur som fremmer kreativitet og forbedringer? Vi mener at ledere er viktige premissgivere for kulturen i en virksomhet, og vi ønsker derfor å intervju to ledere som fremstår som viktige kulturbyggere i Kavli/Q-Meieriene.

Vi ønsker videre å intervju fire medarbeidere i markeds- og innovasjonsavdelingen for å skape forståelse av hvordan de ansatte opplever ledernes kulturpåvirkning, hvordan de oppfatter organisasjonskulturen i egen avdeling, hvordan de selv bidrar til å bygge en organisasjonskultur som fremmer innovasjon, og i hvilken grad de opplever Kavli/Q som en innovativ organisasjon.

Problemstilling

Opplever medarbeidere i markedsavdelingen i Kavli/Q-Meieriene at avdelingen preges av en organisasjonskultur som fremmer kreativitet og forbedringer?

Forskningsspørsmål:

- Bidrar toppledelsen til en slik organisasjonskultur?

- Bidrar mellomledere til kreativitet og frihet?
- Er fokuset på forbedring til stede i alt hva gjelder organisasjonen, eller kun ift nye produkter?
- Oppstår det mer kreativitet i spennet mellom de ulike kulturene som preger avdelingen?

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Nord Universitet, avdeling Levanger.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du får spørsmål om å delta i denne undersøkelsen da du er en av to toppledere i Kavli/Q-Meieriene. Vi mener at ledere er viktige premissgivere for kulturen i en virksomhet, og ønsker derfor å intervju dere.

Hva innebærer det for deg å delta?

Vi vil gjennomføre et semi-strukturert intervju hvor vi har notert ned en del temaer og spørsmål på forhånd som vi ønsker å fokusere på. Intervjuet vil bli lydfestet og vil vare ca. 60 minutter.

Det er frivillig å delta

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

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

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

Informasjonen vil kun bli brukt i masteroppgaven. Svarene som fremkommer gjennom intervjuet vil kunne knyttes opp deg som person i og med rollen du innehar i organisasjonen.

Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Dataene vi samler inn i intervjuene vil ikke bli kryptert, men både lydfiler og wordfiler vil bli lagret bak passord.

Masteroppgaven vil bli lagret i Nord universitet sine arkiver etter innlevering. Dette fordi vi ønsker at oppgaven skal være tilgjengelig som fremtidig forskningsgrunnlag på fagfeltet. Dette innebærer dermed at oppgaven vil være tilgjengelig for søk fra tredjeperson.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes ultimo september 2019.

Masteroppgaven vil bli lagret i Nord universitet sine arkiver etter innlevering. Dette fordi vi ønsker at oppgaven skal være tilgjengelig som fremtidig forskningsgrunnlag på fagfeltet. Dette innebærer dermed at oppgaven vil være tilgjengelig for søk fra tredjeperson.

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

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

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

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

- Nord universitet ved Knut Arne Hovdal, førsteamanuensis, knut.a.hovdal@nord.no, 74 11 22 57.
- Vårt personvernombud: Toril Irene Kringen
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig
(Forsker/veileder)

Eventuelt student

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet "*Fra produktinnovasjon til innovativ organisasjon?*" og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i semi-strukturert intervju
- at opplysninger om meg publiseres slik at jeg kan gjenkjennes (at Masteroppgaven er tilgjengelig for fremtidig forskning på feltet)
- at mine personopplysninger lagres etter prosjektslutt (av samme årsak som punktet over)

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ultimo september 2019

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 5

Informasjonsskriv og samtykkeerklæring - produksjefer

Vil du delta i forskningsprosjektet *"Fra produktinnovasjon til innovativ organisasjon?"*

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å finne ut om medarbeidere i markeds- og innovasjonsavdelingen i Kavli/Q-Meieriene opplever at avdelingen preges av en organisasjonskultur som fremmer kreativitet og forbedringer. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Som en del av vårt masterprosjekt i kunnskapsledelse ved Nord Universitet skal vi frem til september 2019 gjennomføre et masterprosjekt. Her er kort om vårt prosjekt:

Kavli/Q-Meieriene er en bedrift hvor innovasjon står sentralt. Vi er interessert i å forstå hvordan ulike typer organisasjonskultur kan fremme og hemme innovasjon. I vårt masterprosjekt ønsker vi å bruke markeds- og innovasjonsavdelingen i Kavli/Q-Meieriene som et case, og se nærmere på hva som påvirker organisasjonskulturen, og gjennom det innovasjonsevnen. Er markeds- og innovasjonsavdelingen i Kavli/Q-Meieriene en organisasjon som preges av en organisasjonskultur som fremmer kreativitet og forbedringer? Vi mener at ledere er viktige premissgivere for kulturen i en virksomhet, og vi ønsker derfor å intervju to ledere som fremstår som viktige kulturbyggere i Kavli/Q-Meieriene.

Vi ønsker videre å intervju fire medarbeidere i markeds- og innovasjonsavdelingen for å skape forståelse av hvordan de ansatte opplever ledernes kulturpåvirkning, hvordan de oppfatter organisasjonskulturen i egen avdeling, hvordan de selv bidrar til å bygge en organisasjonskultur som fremmer innovasjon, og i hvilken grad de opplever Kavli/Q som en innovativ organisasjon.

Problemstilling:

Opplever medarbeidere i markedsavdelingen i Kavli/Q-Meieriene at avdelingen preges av en organisasjonskultur som fremmer kreativitet og forbedringer?

Forskningsspørsmål:

- Bidrar toppledelsen til en slik organisasjonskultur?

- Bidrar mellomledere til kreativitet og frihet?
- Er fokuset på forbedring til stede i alt hva gjelder organisasjonen, eller kun ift nye produkter?
- Oppstår det mer kreativitet i spennet mellom de ulike kulturene som preger avdelingen?

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Nord Universitet, avdeling Levanger.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du får spørsmål om å delta i denne undersøkelsen da du er en av produksjefene i Kavli-/Q-Meieriene og arbeider til daglig med kreativitet og innovasjon.

Hva innebærer det for deg å delta?

Vi vil gjennomføre et semi-strukturert intervju hvor vi har notert ned en del temaer og spørsmål på forhånd som vi ønsker å fokusere på. Intervjuet vil bli lydfestet og vil vare ca. 60 minutter.

Det er frivillig å delta

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

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

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

Informasjonen vil kun bli brukt i masteroppgaven. Svarene som fremkommer gjennom intervjuet vil kunne knyttes opp deg som person i og med rollen du innehar i organisasjonen. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Dataene vi samler inn i intervjuene vil ikke bli kryptert, men både lydfiler og wordfiler vil bli lagret bak passord.

Masteroppgaven vil bli lagret i Nord universitet sine arkiver etter innlevering. Dette fordi vi ønsker at oppgaven skal være tilgjengelig som fremtidig forskningsgrunnlag på fagfeltet. Dette innebærer dermed at oppgaven vil være tilgjengelig for søk fra tredjeperson.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes ultimo september 2019.

Masteroppgaven vil bli lagret i Nord universitet sine arkiver etter innlevering. Dette fordi vi ønsker at oppgaven skal være tilgjengelig som fremtidig forskningsgrunnlag på fagfeltet. Dette innebærer dermed at oppgaven vil være tilgjengelig for søk fra tredjeperson.

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

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

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

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

- Nord universitet ved Knut Arne Hovdal, førsteamanuensis, knut.a.hovdal@nord.no, 74 11 22 57.
- Vårt personvernombud: Toril Irene Kringen
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig
(Forsker/veileder)

Eventuelt student

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet "*Fra produktinnovasjon til innovativ organisasjon?*" og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i semi-strukturert intervju
- at opplysninger om meg publiseres slik at jeg kan gjenkjennes (at Masteroppgaven er tilgjengelig for fremtidig forskning på feltet)
- at mine personopplysninger lagres etter prosjektslutt (av samme årsak som punktet over)

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ultimo september 2019

(Signert av prosjektdeltaker, dato)