

MOP5101 Masteroppgave

Master i ledelse

Å lede i en ny æra

Et konseptuelt studie av positivt lederskap, innovasjon og digitalisering



Høyskolen Kristiania

Oslo. Vår 2020

«Denne masteroppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Høyskolen Kristiania. Høyskolen er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger.»

Førord

Denne oppgaven markerer slutten på en toårig master i ledelse ved Høyskolen Kristiania. Det har vært to spennende, lærerike og morsomme år som har gitt oss faglig tyngde innenfor de ulike aspektene som følger av det komplekse fagfeltet ledelse. Det å skrive en konseptuell oppgave av et slikt omfang har gitt oss en forståelse og en kunnskap om et høyst dagsaktuelt tema utover det vi noen gang kunne forestille oss.

Vi ønsker med dette å rette en stor takk til vår spreke og sprudlende veileder og inspirasjonskilde Jon-Arild Johannessen; det har vært betryggende å ha en ekspert på fagfeltet i ryggen.

Vi er takknemlige for at Høyskolen Kristiania har bidratt med en solid kunnskapsbase og gjort oss godt rustet til å ta fatt på arbeidslivet; spesielt gjennom faglig dyktige forelesere. Videre ønsker vi å takke våre medstudenter for en flott studietid, og mange spennende diskusjoner både i og utenfor klasserommet.

Med en global pandemi pågående har det vært en spesiell tid å skrive oppgave i. Vi har sett viktigheten av digitale løsninger, og samtidig hvor avgjørende menneskelige relasjoner har vært for å fullføre denne masteroppgaven. Vi ønsker å rette den største takken til hverandre, og har gjennom utallige timer over FaceTime og alternative møtepunkter diskutert, oppmuntret og formet et arbeid vi er svært stolte av. Gjennom to år er dette vårt siste arbeid sammen, som føles både vemodig og spennende. Hurra for oss!

God lesning!

Oslo, 8. Juni 2020

Abstract

Problemet: Å lede kunnskapsarbeidere til å forløse den kunnskap og kreativitet som kreves for verdiskapning i den fjerde industrielle revolusjon.

Problemstilling: Hvordan kan digitalisering fremme innovasjon gjennom positivt lederskap?

Fremgangsmåte: Ved hjelp av konseptuell generalisering har vi utviklet en analytisk modell som viser hvordan positivt lederskap kan fremme innovasjon gjennom digitalisering.

Hensikt: Å kunne lede de menneskelige ressurser og den interne kunnskap som ligger latent i organisasjonen for å fremme innovasjon i et samfunn der individualisering og høy endringstakt står i sentrum.

Hovedfunn:

- Positivt lederskap gir rom for selvledelse gjennom oppmuntring til positive tankemønstre og naturlig belønning, ved hjelp av motivasjon og mestring i en samhandlingskontekst mellom leder og medarbeider.
- Tillit fungerer som et sentralt virkemiddel ved oppmuntring til selvledelse.
- Selvledelse gir rom for kreativitet gjennom ekspertise, indre motivasjon, mestringstro og autonomi.
- Kunnskapsdeling fremmer kreativitet gjennom samhandling.
- Digitalisering skaper produktivitet som frigjør menneskelige ressurser fra standardiserte oppgaver, som viser seg nyttig for innovasjon.

Innholdsfortegnelse

Forord	2
Abstract	3
1.0 Innledning	6
1.1 Begrunnelse for valg av problemstilling	6
1.2 Begrepsavklaring og avgrensning	8
1.3 Struktur	9
2.0 Metode: Konseptuell generalisering	11
3.0 Hvordan gir positivt lederskap rom for selvledelse?	12
3.1 Litteraturgjennomgang	13
3.1.1 Positivt lederskap	13
3.1.1.1 Selvledelse	14
3.1.1.2 Samhandlingskompetanse og emosjonell kompetanse	15
3.1.1.3 Kreativitetsledelse	16
3.1.2 Tillit	16
3.2 Analyse	17
3.3 Delkonklusjon	20
3.4 Teoretiske implikasjoner	21
3.5 Praktiske implikasjoner	21
4.0 Hvordan skaper selvledelse kreativitet?	23
4.1 Litteraturgjennomgang	23
4.1.1 Mestringstro	23
4.1.1.1 Positiv psykologi	24
4.1.2 Motivasjon	25
4.1.3 Kreativitet	26
4.2 Analyse	28
4.3 Delkonklusjon	31
4.4 Teoretiske implikasjoner	32
4.5 Praktiske implikasjoner	33
5.0 Hvordan fremmes kreativitet av kunnskapsdeling?	34
5.1 Litteraturgjennomgang	34
5.1.1 Kunnskap	34
5.1.2 Kunnskapsdeling	36
5.1.3 SEKI-modellen	36

5.2 Analyse	39
5.3 Delkonklusjon	43
5.4 Teoretiske implikasjoner	44
5.5 Praktiske implikasjoner	45
6.0 Hvordan fremmes innovasjon av digitalisering?	46
6.1 Litteraturgjennomgang	47
6.1.1 Innovasjon	47
6.1.1.1 Medarbeiderdrevet innovasjon	48
6.1.2 Digitalisering	50
6.2 Analyse	52
6.3 Delkonklusjon	55
6.4 Teoretiske implikasjoner	56
6.5 Praktiske implikasjoner	57
7.0 Konklusjon	58
7.1 Funn og typologi	59
7.2 Teoretiske implikasjoner	61
7.3 Praktiske implikasjoner	62
7.4 Kritikk til eget arbeid	63
7.5 Forslag til videre forskning	64
8.0 Litteraturliste	66

Figuroversikt

Figur 1: Konseptuell modell av problemstilling

Figur 2: Modell for positivt lederskap

Figur 3: Konseptuell modell av forskningsspørsmål 1

Figur 4: Konseptuell modell av forskningsspørsmål 2

Figur 5: SEKI-modellen

Figur 6: Konseptuell modell av forskningsspørsmål 3

Figur 7: Sirkulær konseptuell modell av forskningsspørsmål 4

Figur 8: Revidert konseptuell modell av problemstilling

Figur 9: Typologi som abstraherer funn

1.0 Innledning

Det globaliserte kunnskapssamfunnet preges av stadig sterkere individualisering, med krav om øyeblikkelig tilbakemelding og forventninger til økt kreativitet og innovasjon, for å skape verdi i et konkurransepreget marked (Johannessen og Olsen 2008, 3). I forlengelsen av økt konkurranse og globalisering hevdes kunnskap å være organisasjonens viktigste konkurransefortrinn, som grunnes i antakelsen om at kunnskap er vanskelig å utforme, men lett og kopiere. Utfordringen ligger mer retningsbestemt i å lede kunnskapsarbeidere til å forløse den kunnskap og kreativitet som kreves for innovasjon og verdiskapning. Drucker (1959, referert i Sandvik 2011) formoder ledelse av kunnskapsarbeidere kan sees som et av de største ledelsesutfordringene i vårt århundre, hvorledes kunnskapsarbeid er hevdet å kreve en ny form for ledelse, hvor tradisjonell hierarkisk organisasjonsstruktur virker mot sin hensikt. Løsningen foreslås av Johannessen og Olsen (2009) å være positivt lederskap, med formål om å forløse den kreativitet, motivasjon og tause kunnskap som organisasjonen besitter, for å skape et sett av konkurransefortrinn i en verden basert på raske endringer og nye digitale løsninger.

1.1 Begrunnelse for valg av problemstilling

På bakgrunn av de raske og omfattende endringene dagens samfunn står ovenfor foreligger det enighet i hvorvidt vi befinner oss i den fjerde industrielle revolusjon; en tid preget av digitalisering og informasjonsteknologi på tvers av landegrenser. Stadig flere organisasjoner tar i bruk digital teknologi på en måte som utfordrer eksisterende rammebetingelser, forretningsmodeller og praksis, hvor det medfølgende etableres nye standarder for produktivitet (Sannes og Andersen 2017). Videre hevder forfatterne digitalisering i stor grad omhandler transformasjonen fra digital teknologi som støtteverktøy til at det er en del av organisasjonens DNA. Spørsmålet vil dog være om ledelsen er godt nok rustet til å takle de mulighetene og utfordringene som digitaliseringen medfører; om organisasjonen har tilgang til riktig kompetanse; har en realistisk situasjonsforståelse; og om de er godt nok organiserte for å møte de hurtige teknologiske skiftene som er i vente.

Tatt dette i betraktning har hverken den interne kunnskapen eller de menneskelige aspektene i organisasjonen vært viktigere for verdiskapning. Som nevnt er kunnskap sett som et av organisasjonens viktigste ressurser, og vi ønsker på bakgrunn av dette å kartlegge hvordan leder på best mulig måte kan utnytte og frigjøre den tause kunnskapen som ligger latent i organisasjonen, med formål om å skape innovasjon for verdiskapning. Medfølgende antar vi den tradisjonelle formen for ledelse i møte med kunnskapsarbeidere møter utfordringer. Som følge av dette ønsker vi belyse en ledelsesform med hensikt å utnytte de ressurser som kunnskapsarbeideren besitter. Med andre ord er oppgavens formål å avdekke elementer for å kunne lede og utnytte de menneskelige ressursene, for å fremme innovasjon i et samfunn der individualisering og høy endringstakt står i sentrum. Med dette som utgangspunkt ønsker vi å fordype oss i følgende problemstilling;

Hvordan kan digitalisering fremme innovasjon gjennom positivt lederskap?

Vi har sett korrelasjoner mellom positivt lederskap, kreativitet, kunnskapsdeling, innovasjon og digitalisering, som på sin side fungerer som adskilte fagfelt. På bakgrunn av dette spekuleres det i hvorvidt det ligger noe essensielt på tvers av gitte fenomener som mangler empirisk belysning. Vi mener det foreligger stor forskningsmessig nytteverdi i å knytte positiv ledelse, kreativitet, kunnskapsdeling, innovasjon og digitalisering sammen for å avdekke fenomener som ikke er tilstrekkelig belyst. For å kunne besvare problemstillingen ser vi det hensiktsmessig å fordype oss ytterligere gjennom følgende forskningsspørsmål;

F1: Hvordan gir positivt lederskap rom for selvledelse?

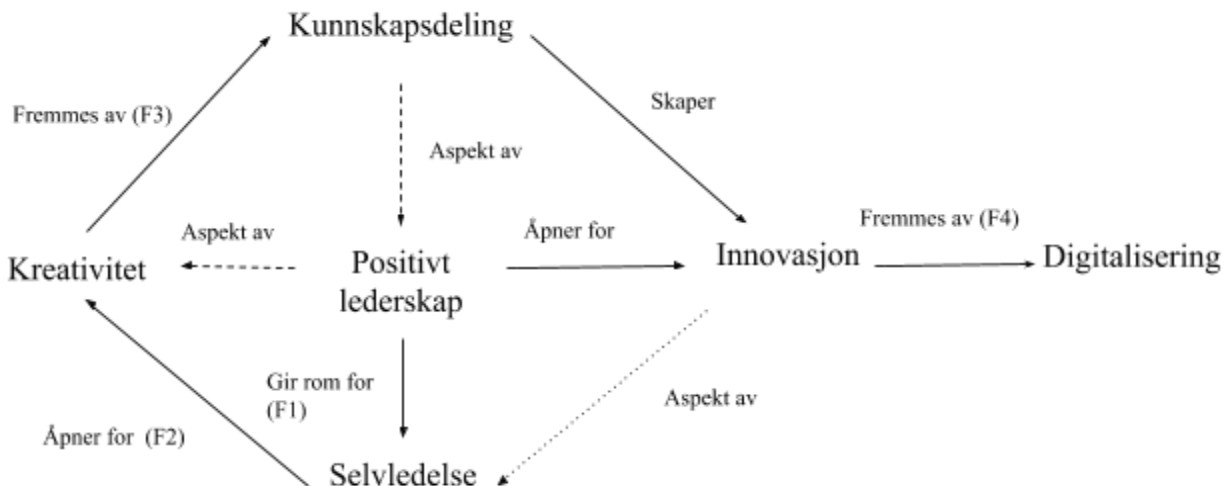
F2: Hvordan skaper selvledelse kreativitet?

F3: Hvordan fremmes kreativitet av kunnskapsdeling?

F4: Hvordan fremmes innovasjon av digitalisering?

For å kunne bringe klarhet i korrelasjonen mellom relevante fenomener, har vi valgt å illustrere disse i en konseptuell modell. De ulike fenomenene er abstrahert og sett i sammenheng til hverandre, med en antakelse om at selvledelse åpner for kreativitet, som på sin side fremmes av

kunnskapsdeling. Kunnskapsdeling skaper innovasjon, som fremmer digitalisering. Innovasjon, kunnskapsdeling, selvledelse og kreativitet er aspekter av positivt lederskap.



Figur 1: Konseptuell modell av problemstilling.

1.2 Begrepsavklaring og avgrensning

Positivt lederskap er samlebetegnelsen på en lederstil med mange fasetter. Blant annet er positivt lederskap bygd på en tanke om systemtenkning, positiv psykologi og transformasjonsledelse. Johannessen og Olsen (2009) viser til systemtenkning hvor delene og helheten sees i sammenheng, samt at organisasjoner og individer tolkes som en del av sine omgivelser. Positiv psykologi blir av forfatterne definert som de forhold og prosesser som gjør at individer, grupper eller institusjoner trives eller fungerer bedre, mens transformasjonsledelse oppstår når ledere skjerper medarbeiderens oppmerksomhet mot den hensikt og visjon de arbeider mot, og derigjennom skaper en situasjon der medarbeiderne føler begeistring og interesse for felles mål (25-6). Sett i lys av oppgavens problemstilling, vil det imidlertid ikke gjøres en dypere utredning av begrepene, men nevnes der det tolkes hensiktsmessig.

Oppgaven vil berøre kunnskapsbegrepet som en del av fenomenet *kompetanse*. Lai (2013) definerer kompetanse som de samlede kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det

mulig å utføre aktuelle funksjoner og oppgaver i tråd med definerte krav og mål (48). Tatt dette i betraktning ansees kunnskapskomponenten i kompetanse å være et individs data -eller informasjonsbase, og er derved det en vet eller det man tror man vet (49). Vi tolker med dette ikke kunnskap og kompetanse som to gjensidig utelukkende begreper, men mer retningsbestemt kunnskap som et aspekt av kompetanse.

Med bakgrunn i oppgavens overordnede tematikk tenkes det hensiktsmessig å belyse *den fjerde industrielle revolusjonen*, som er omtalt som en rivende utvikling innen informasjons -og kommunikasjonsteknologi, hvor digital teknologi har endret rammebetingelsene for alle organisasjoner. Den nye teknologien transformerer samfunn globalt gjennom verdensomspennende digitalt nettverk som knytter sammen milliarder av mennesker og organisasjoner (Jacobsen 2019, 29). Schwab (2016) uttaler at den digitale revolusjonen er med på å skape radikale nye fremgangsmåter som revolusjonerer måten både individer og institusjoner samhandler (19). Kunnskapsarbeidere sees ofte i relasjon til den fjerde industrielle revolusjon, men er likevel ikke et nytt begrep. Berger definerte i 1987 begrepet *kunnskapsarbeider* som mennesker med yrker der det håndteres produksjon og distribusjon av symbolsk kunnskap (Johannessen 2017). Det hevdes at kunnskapsbaserte organisasjoner omhandler organisasjoner der grunnmuren er bygget på spesialister som styrer og disiplinierer egen innsats gjennom organisert tilbakemelding fra kollegaer, kunder og organisasjon (Drucker 1988, referert i Johannessen 2017, 306). Videre antas denne typen organisasjon å være strukturert rundt informasjon fremfor hierarki (Maciarelo 2014, referert i Johannessen 2017, 306).

1.3 Struktur

Vi har til nå innledet oppgaven med en begrunnelse av valg av tema og problemstilling, samt vist til fire relevante forskningsspørsmål som legger føring for å besvare overordnede problemstilling. Det vil videre i kapittel 2 bli presentert oppgavens metodiske grunnlag. I forlengelsen av dette redegjøres det for de valgene som ligger til grunn for oppgaven, samt gjennomføring av studiet.

Kapittel 3 tar for seg hvorledes positivt lederskap gir rom for selvledelse. Litteratur omkring positivt lederskap og selvledelse vil bli redegjort, og begrepet tillit behandles. Kapittel 4 belyser hvordan selvledelse skaper kreativitet, hvor kapittelets litteraturgjennomgang redegjør for selvledelse og kreativitet. Kapittel 5 omhandler hvorvidt kunnskapsdeling fremmer kreativitet, og litteratur omkring kunnskap, kunnskapsdeling og kunnskapsutvikling belyses. Kapittel 6 tar for seg hvordan digitalisering fremmer innovasjon. Her vil litteratur om digitalisering, innovasjon og medarbeiderdrevet innovasjon bli presentert og redegjort. Hvert kapittel vil bestå av en gjennomgang av relevant litteratur, en analyse av gjeldende forskningsspørsmål og delkonklusjoner satt i system ved hjelp av en konseptuell modell. Det vil også foreligge både teoretiske og praktiske implikasjoner i hvert kapittel.

Avslutningsvis vil vi i kapittel 7 presentere oppgavens funn og hovedkonklusjon, samt en revidert konseptuell modell og typologi for illustrasjon og abstraksjon. Videre rettes det fokus mot metodiske, teoretiske og empiriske svakheter, samt andre implikasjoner med betydning for oppgavens konklusjon før det fremlegges anbefalinger til videre forskning.

2.0 Metode: Konseptuell generalisering

Det vil i dette kapittelet redegjøres for oppgavens gjennomgående metodologi, hvor det er benyttet konseptuell generalisering. Forskning kan deles inn i to hovedkategorier: konseptuell generalisering og empirisk generalisering. Konseptuell generalisering baserer forskning på andre forskeres empiriske funn i samarbeid med egne prosesser av konseptualisering, med formål om å generalisere og kartlegge trender. Dette står i kontrast med empirisk generalisering, der det forskes på et fenomen eller problem som synliggjøres i empiriske data, før det deretter generaliseres i lys av gitte funn (Bunge 1998, referert i Johannessen 2017, 309). Det forskes i denne oppgaven på digitalisering, innovasjon og ledelse som fenomen. Bakgrunn for valg av metode begrunnes i et bredt spekter av empiri innen problematikken. Det forskes også på fremtidsrettede spørsmål der det sees utfordrende å hente ut valide og reliable data ved en eventuell empirisk forskningsprosess. Vi ser det derfor hensiktsmessig å gjennomføre konseptuell generalisering, samtidig som eksisterende empirisk datagrunnlag tolkes tilstrekkelig for å besvare problemstillingen.

Vi presenterer de fremtredende korrelasjoner i en konseptuell modell, bestående av fenomenene kunnskapsdeling, innovasjon, selvledelse, kreativitet og positivt lederskap. Vi antar at de nevnte fenomenene står i relasjon til hverandre, der vår modell har som formål å illustrere sammenhengen mellom disse. For et mer omfattende innblikk har vi valgt å separere positivt lederskap og kunnskapsdeling i flere komponenter. Dette fremmes av SEKI-modellen som teoretisk rammeverk for kunnskapsdeling, mens positivt lederskap frembringer selvledelse, tillit og samhandling. Johannessen (2018b) viser til abstraksjon av informasjon ved konseptuell generalisering, samt eksisterende kunnskap om fenomenet som undersøkes. Videre påstår forfatter at konseptuelle modeller baseres på den enkelte forskers nivå av abstraksjon, og vil derfor utvikles ulikt. Oppgavens modell preges av relevant litteratur, både av pensumlitteratur og fagfellevurderte artikler. Mye tid har blitt tillagt litteratursøk og spiller en prekær rolle for modellens oppbygging og korrelasjonen mellom de ulike fenomenene.

3.0 Hvordan gir positivt lederskap rom for selvledelse?

Lederens sterke rolle som planlegger, beslutningstaker og styrer har vært sentralt i det meste av ledelsesforskningen, og har ofte vært sett på som synonym med makt og innflytelse. I lys av dette forelå det lenge teorier om effektiv ledelse som først og fremst dyrket *den sterke mann*, hvor lederens fremgangsmåte var preget av autoritær og målorientert styring. Forskning viser dog at man kan oppnå langt bedre resultater som leder dersom man ved siden av å være mål- og resultatorientert, også tar hensyn til medarbeiderens behov og forslag (Martinsen 2010, 325). Således foreligger en rekke ledelsesteorier som deler dette synet. Blant annet vises det til den mer kjente transformasjonsledelse, som oppstår når ledere skjerper medarbeiderens oppmerksomhet mot den hensikt og visjon de arbeider mot, og derigjennom skaper en situasjon der medarbeiderne føler begeistring og interesse for felles mål (Johannessen og Olsen 2009). Som nevnt innledningsvis står vi midt i den fjerde industrielle revolusjon, der kunnskapsarbeidere vises å være en dominerende arbeidskraft. Positivt lederskap er en noe mindre omdiskutert form for ledelse, og hevdes av Johannessen og Olsen (2009) å være den tilrådelige lederstil av kunnskapsarbeidere. Spørsmålet er dog om det gis rom for tilfredsstillende grad av autonomi og selvstyre som kunnskapsarbeidere krever (Lines 2011). Med dette i bakhodet ønsker vi å besvare følgende forskningsspørsmål;

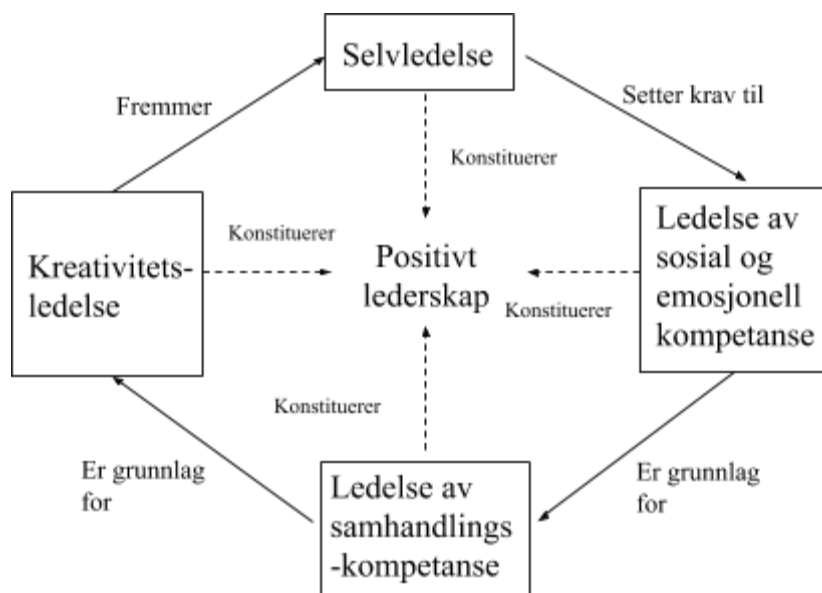
Hvordan gir positivt lederskap rom for selvledelse?

I dette kapittelet vil det først redegjøres for relevant litteratur innenfor selvledelse og positivt lederskap, før det gjøres en analyse av hvorvidt positivt lederskap gir rom for selvledelse. Deretter vil funn presenteres før det avslutningsvis illustreres i en konseptuell modell. Samhandling og samspill dukker til stadighet opp om hverandre i litteraturen, og vil i denne oppgaven være begreper som tillegges lik betydning. Heretter faller begge aspektene under samhandling som fenomen. Leser gjøres oppmerksom på at Spurkeland referer til relasjonskompetanse, men er sett i sammenheng til samhandlingskompetanse da relasjoner og samhandling innehar store likhetstegn.

3.1 Litteraturgjennomgang

3.1.1 Positivt lederskap

Vi står overfor et paradigmeskifte som viser å kreve en ny form for ledelse, hvor positivt lederskap hevdes være løsning på ledelsesutfordringen. Formålet er å frigjøre den kunnskap, kreativitet og energi som medarbeiderne besitter, for å sammen skape konkurransefortrinn. For at positivt lederskap skal bli en realitet kreves medarbeiderne å evne lede seg selv. Likeledes må de kunne lede relasjoner til omgivelsene, og behovet for samhandlingskompetanse, sosial kompetanse og emosjonell kompetanse øker. Medfølgende stilles langt høyere krav til innovasjon og kreativitet for å skape organisatorisk verdi, og ledelse av kreativitet vil være tungtveiende. Dette knytter positivt lederskap til de utfordringene, men også de mulighetene vi står ovenfor ved overgangen til det globaliserte kunnskapssamfunnet (Johannessen og Olsen 2008, 26). I forlengelsen av dette representerer positivt lederskap en sammenfatning av positiv tenkning, positiv psykologi og systemtenking, supplementert med ideen om transformasjonsledelse. Forfatterne har utviklet en modell for illustrasjon av positivt lederskap som helhet.



Figur 2: Modell for positivt lederskap (Johannessen og Olsen 2008, 27).

3.1.1.1 Selvledelse

Et fremtredende aspekt ved positivt lederskap er å lede de ansatte til å lede seg selv. Det anbelanger skapelsen av et handlingsrom der medarbeidere kan arbeide og lede seg selv innenfor gitte rammer, som har vist seg effektivt for kreativitet og innovasjon. Det bærer lite preg av hierarki hvorav mesteparten av ledelsesprosessen er overlatt til individet selv (Sandvik 2011). Selvledelse har teoretisk fundament hentet fra sosial-kognitiv psykologi og bygger på sosial læringsteori, teorier om målstyring og indre motivasjon (Wadel 2006, 62), og defineres som metoder, ferdigheter og strategier som individer kan benytte for å styre egne aktiviteter i retning av egne målsetninger (Johannessen og Olsen 2008, 41). Manz og Sims (1995, referert i Wadel 2006) definerer selvledelse ytterligere som den atferd og de tankemønstre som benyttes for å påvirke egen effektivitet og ytelse. Selvledelse handler med andre ord om å utøve innflytelse på seg selv for å oppnå den selvmotivasjon som ansees nødvendig for å yte (62).

Selvledelse bygger opprinnelig på kliniske teorier om selvkontroll, hvor målet var å lære individer å unngå uheldige vaner. Senere innførtes kontrollteori, sosial -og kognitiv læringsteori og kognitiv evalueringsteori. Kontrollteori omhandler selvregulering i situasjoner der man opplever gap mellom en faktisk og ønsket tilstand. Sosial læringsteori beskriver hvordan påvirke egen tenking, motivasjon og atferd, og hvordan individer og miljø gjensidig påvirker hverandre. Videre tar kognitiv evalueringsteori for seg sider ved ytre og indre motivasjon, samt fokus på de gunstige effektene av indre motivasjon. I tråd med dette behandler selvledelsesteorien konsekvensene som følger av ulike kognitive, motivasjonelle og atferdsmessige strategier. Strategiene knyttet til praktisering av selvledelse fokuserer på atferd, belønning og tankeprosesser, og det motivasjonelle og målrettede fokuset står sterkt (Glasø og Thompson 2018, 102).

I kontrast til det tradisjonelle hierarkiet anmoder selvledelse å sette egne mål og motivere seg selv gjennom mestring. Mestring spiller en substansiell rolle innen selvledelse, og er direkte koblet til den positive, kreative forestillingsevnen (Johannessen og Olsen 2008). I forlengelsen

av dette påstår Wadel (2006) at når medarbeidere får mer ansvar for sitt arbeid, er det visse atferdsstrategier og kognitive strategier som kan benyttes for å øke følelsen av mestring. Atferdsstrategiene omfatter blant annet å observere egen atferd, utøve selvkritikk, sette seg mål for egen innsats og belønne seg selv for godt utført arbeid (63). Glasø og Thompson (2018) anfører en påvist sammenheng mellom mestringstro og selvledelse, og referer til Prussia, Anderson og Manz (1998) som heller til den oppfatning at individer som praktiserte selvledelse også rapporterte om høy grad av mestringstro.

3.1.1.2 Samhandlingskompetanse og emosjonell kompetanse

Ledelse av samhandlingskompetanse fremgår som en annen sentral faktor innen positivt lederskap. Johannessen og Olsen (2008) argumenterer for at den globaliserte kunnskapsøkonomien, med økende grad av kompleksitet og endringstakt og mye oppmerksomhet på kreativitet, innovasjon og kontinuerlige endringer, innebærer et helt annet behov for å ivareta eksterne relasjoner enn tidligere. Grunnleggende sosiale mekanismer vises å være kommunikasjon, påvirkning og erfaringsoverføring og er treffende for samhandling som fenomen (28). Oppmerksomheten rettes mot mellommenneskelige relasjoner og samhandling, der individets handlinger forklares ut fra den gjensidige påvirkningen som finner sted mellom samhandlende aktører (Wadel 2006, 61). Det antas at individets utgangspunkt for samhandlingskompetanse utvikles som følge av menneskers kontinuerlige forsøk på å tilpasse seg omverdenen. Funksjonen hevdes å dyktiggjøre hver enkelt på en måte som bidrar til håndtering av sosiale sammenhenger, samtidig som det innehar sterke kontrollmekanismer. Mer retningsbestemt er samhandling forankret i konkrete kontekster og sies å være læring av hvilke grenser for samhandling som eksisterer i den konteksten vi til enhver tid befinner oss i (Johannessen og Olsen 2008, 30).

Sett i lys av samhandlingskompetanse spiller også emosjonell kompetanse en viktig rolle. Emosjonell kompetanse henter inspirasjon fra Daniel Goleman, som i 1995 populariserte begrepet og definerte det som individets evne, kapasitet eller ferdighet knyttet til å oppfatte, vurdere og håndtere egne og andres emosjoner (Johannessen og Olsen 2008, 224). Det

omhandler også evnen til å forstå og ta kontroll over egne og andres emosjoner, både når man skal lede seg selv og andre (221). Positivt lederskap omhandler følgelig å mobilisere den kunnskap, kreativitet og energi medarbeiderne besitter, som for å lykkes krever et langt større fokus på sosial og emosjonell kompetanse. Medfølgende er kunnskap sett som det viktigste konkurransefortrinnet for verdiskaping, men går forbi faglig kunnskap og faller mer retningsbestemt på lederes og medarbeideres sosiale og emosjonelle kompetanse (221). Emosjoner påvirker individets kognitive atferd, og kognitive atferd påvirker individets emosjoner, som på sin side har påvirkning på ens handlinger (225).

3.1.1.3 Kreativitetsledelse

Johannessen og Olsen (2009) formoder at lederen har en prekær rolle i å forløse både egen og medarbeidernes kreativitet. Dette fordi kreativitet danner grunnlaget for nye og bedre løsninger, samt at kreativitet fremmer læringsmiljøet og arbeidsprestasjonene, og derigjennom bidrar til skapelsen av konkurransefordeler. Medfølgende hevdes kreativitet i fremtiden å bli tatt for gitt for å mestre kunnskapssamfunnets utfordringer, og argumenteres for å inkorporeres som en del av måten lederen organiserer arbeidet på (Johannessen og Olsen 2008). Blant annet viser forfatterne til systemisk kreativitet, som retter fokus mot hvordan ledere kan organisere og fremme den kreative prosessen i organisasjonen. Ledere og medarbeidere utvikler daglig ideer som kunne forbedret prestasjonene for den enkelte og for organisasjonen som helhet, men det foreligger imidlertid sjeldent organisasjoner som systematisk har utviklet strukturer for å oppmuntre, utvikle og anvende ideer som oppstår uformelt. Hensikten med systemisk kreativitet er å bygge på den enkelte medarbeiders kreativitet og utvikle denne i læringssammenheng. For å realisere dette kreves en ledelse som forstår å organisere og lede organisasjonen som kreativt system, i den hensikt å øke verdiskaping for kunder, medarbeidere og eiere (275).

3.1.2 Tillit

På bakgrunn av oppgavens overordnede tematikk tolkes det hensiktsmessig å berøre tillit som fenomen, da dette er bærebjelken i alle relasjoner (Spurkeland 2012). Tillit defineres som en følelse som utvikles gjennom interpersonlige erfaringer og bygges ved repeterte tillitsvekkende

handlinger (Spurkeland 2012, 36). Meyer et al. (1995, referert av Joseph og Winston 2004) definerer tillit som:

...the willingness of a party to be vulnerable to the actions of another party based on the expectation that the other will perform a particular action important to the trustor, irrespective of the ability to monitor or control that other party. This definition of trust is applicable to a relationship with another identifiable party who is perceived to act and react with volition toward the trustor.

I lederperspektiv er tillit avgjørende for både innflytelse og påvirkning av medarbeidere, og er grunnmuren innen samhandlingskompetanse. Basert i forutsigbare mønstre av handlinger og reaksjoner skapes en følelse av trygghet, som legger grunnlaget for tillit. Atferden må også bidra til positive opplevelser, med mål om å skape positive handlingsmønstre (Spurkeland 2012).

Det er en utopi å kunne oppnå full og gjensidig tillit i en og samme relasjon i alle mellommenneskelige forhold, og relasjoner må mer retningsbestemt leve med en eller annen form for ufullkommenhet. Enhver relasjon vil bygges på opplevd velvilje, samt individenes evne til å føle tillit (Spurkeland 2012). I forlengelsen av dette er tillit lett å miste og vanskelig å bygge opp, hvorledes det mer retningsbestemt fungerer som et dynamisk fenomen som må opprettholdes og vedlikeholdes. Likeledes er ikke tillit av endimensjonal størrelse og mange jobbrelasjoner bygges kun på biter av tillit; fagtiliten kan være på plass, men personlige komponenter mangler. Relasjon til kollegaer eller leder får med andre ord lett preg av hva de faktisk bidrar med, og kan samtidig være en konsekvens av andres opplevde bidrag til arbeidet (45).

3.2 Analyse

Positivt lederskap er som nevnt egnet praksis for å lede kunnskapsarbeidere (Johannessen og Olsen 2008). I forlengelsen av dette påpeker Lines (2011) at kunnskapsarbeidere ofte har sterke preferanser for autonomi, som postuleres en forutsetning for at det skal presteres på et høyt nivå. Et av hovedaspektene ved positivt lederskap er hvorvidt det gir rom for selvledelse, og det viser

seg tydelige paralleller mellom selvledelse og grad av autonomi. Likeledes vises positivt lederskap å i stor grad bygge på tillit til medarbeidere, med formål om selvstyre, hvorav et grunnleggende premiss er å lede sine medarbeidere til å lede seg selv. Påstanden støttes av Houghton og Yoho (2005, referert i Sandvik 2011), som formoder selvledende medarbeidere som tilrådelig i forbindelse med høyt kompetente medarbeidere; gjerne der en kan utvikle et effektivt og gjensidig handlingsrom basert på tillit.

Selvledelse kan således deles inn i fire hovedkomponenter; mestring, positiv forestillingsevne, optimisme og positiv intuisjon. Disse fire komponentene fungerer som en kontinuerlig spiral, der mestring forutsetter en positiv forestillingsevne som igjen fremmer optimisme. Denne optimismen fremmer individets positive intuisjon som igjen forsterker mestring (Johannessen og Olsen 2008). Glasø og Thompson (2018) viser til viktigheten av positive tankemønstre og bruk av selvadministrerte insentiver samt naturlige belønningsstrategier ved fremmelse av selvledende medarbeidere. Gjennom positivt lederskap vil man kunne hjelpe medarbeidere å reformulere problemer fra trusler til å fortone seg som muligheter (Glasø og Thompson 2018, 93). Johannessen og Olsen (2008) hevder videre at for å lykkes i dag, må det i langt sterkere grad fokuseres på en bedre og endret utnyttelse av medarbeiders og ledes ressurser gjennom blant annet å styrke medarbeiders opplevelse av mestring og kontroll over egne liv (26).

Likeledes viser Eriksen et al. (2003) til viktigheten av belønning og konstruktiv kritikk ved utvikling av selvledelse, hvorav medarbeider lærer ved å belønne seg selv og å bygge opp naturlige belønninger i arbeidet. Positivt lederskap antas et forsøk på å utforme et belønningssystem som vektlegger selvadministrasjon og naturlige belønninger fremfor eksternt administrerte materielle belønninger. Effekten av selvbelønning er godt dokumentert i faglitteraturen, og viser å ha gunstig effekt på motivasjon. Her fremgår paralleller til mestring, som er et sentralt aspekt ved selvledelse. På den andre siden viser kritikk seg negativt på prestasjonene, og Manz og Sims (1996) fremhever at kritikk ofte er det motsatte av hva som bør gjøres for å utvikle positive tankemønstre. Et av målene er å styrke medarbeiders selvtillit, hvorav kritikk antas å fremkalle skyldfølelse, utrygghet og svekkelse av selvtillit. Likevel viser

konstruktiv kritikk å være langt mer effektiv enn tradisjonell bruk av kritikk, og vil ha gunstig effekt på medarbeiders selvledelse og effektivitet (Eriksen et al. 2003). Likeledes viser positivt lederskap gjennom ledelse av samhandlingskompetanse og emosjonell kompetanse til viktigheten av å kunne effektivt gi konstruktive tilbakemeldinger, og vil være et kritisk aspekt ved lederstilen (Johannessen og Olsen 2008). Mer retningsbestemt vil det gjennom positivt lederskap ligge en oppfordring til selvledelse gjennom oppmuntring til positive tankemønstre og naturlig belønning, ved hjelp av motivasjon og mestring i en samhandlingskontekst mellom leder og medarbeider.

Karp (2016) som viser til tillit som et grunnleggende premiss ved oppmuntring av selvledelse. Premisset bygger på en grunnleggende tillit til andre, med forbehold om evner til å ivareta seg selv, løse egne arbeidsoppgaver og ta ansvar for egen utvikling. Tilliten innebærer frihet under ansvar og en myndiggjøring hvor medarbeiderne hjelpes til å ta styring over egen situasjon (168). I forlengelsen av dette kreves det forutsigbare reaksjoner og handlinger som fremmer positive følelser og opplevelser gjennom energi og sympati (Spurkeland 2012, 36). Tatt dette i betraktning finner vi støtte i hvorvidt positivt lederskap er hensiktsmessig i ledelsen av kunnskapsarbeidere, da kunnskapsarbeidere følgelig har et økt behov for en autonomisk tilnærming. Videre hevder Spurkeland (2012) at evnen til å vise tillit og tiltro vil være grunnlaget for å lykkes som leder av selvledende medarbeidere, der formålet er å bygge opp medarbeiders selvtillit og mestringsevne. Selvtillit og mestringsevne er som nevnt sentrale aspekter ved positivt lederskap og selvledelse.

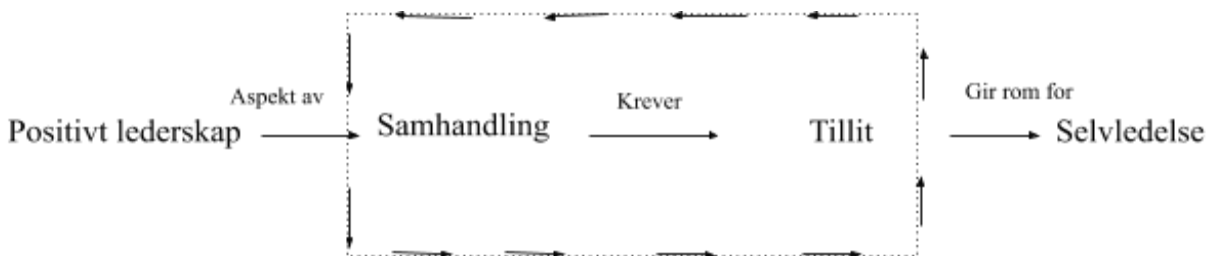
Positivt lederskap fordrer å gi slipp på mange av de vanlige lederfunksjonene, samtidig som det foreligger en forventning om selvstendige og effektive medarbeidere (Glasø og Thompson 2018). Ledelse i seg selv omhandler å balansere ulike ledelsesaktiviteter overfor den enkelte medarbeiderens behov og kompetanse, noe som krever vedvarende årvåkenhet fra lederens side (Rønning et al. 2013, referert i Glasø og Thomson 2018, 225). Mer retningsbestemt kan en utfordring ved positivt lederskap tenkes være skillet mellom en selvledende lederstil og en passiv lederstil. Ved passiv ledelse vil lederen hverken gi retningslinjer, motivere til innsats, styre

aktiviteter eller gi individuell omsorg, tilbakemeldinger eller belønninger (224). Furtner, Baldegger og Rauthmann (2013) gjennomførte en empirisk studie der funn viste til at leders grad av selvledelse er positivt korrelert til en aktiv form for lederskap, og negativt korrelert til passivt lederskap. Dette er dog avhengig av leders gjennomføring av selvledelse, der det ved lav grad av selvledelse vises til høyere grad av passiv ledelse. Med andre ord vil en viktig forutsetning være tilstedeværelse av leder, samtidig som at det gis rom for selvstyre.

3.3 Delkonklusjon

Vi har sett at overgangen til et kunnskapssamfunn fører til radikale endringer av den virkelighet organisasjoner eksisterer i. Det vises også at man organisatorisk i langt sterkere grad forlater hierarkiske og byråkratiske måter å organisere på, og går i retning flatere strukturer og selvorganisering (Johannessen og Olsen 2008, 21). Med empirisk støtte ser vi at positivt lederskap gir rom for selvledelse gjennom oppmuntring til positive tankemønstre og naturlig belønning, ved hjelp av motivasjon og mestring i en samhandlingskontekst mellom leder og medarbeider. Tillit fremstår som et sentralt virkemiddel ved oppmuntring til selvledelse. Likevel foreligger en utfordring knyttet til skillet mellom passiv ledelse og selvstyre, som på sin side kan være vanskelig å definere. Mer retningsbestemt bør det ligge noen rammebetingelser til grunn for å unngå overgang til passiv ledelse, og det tenkes å foreligge et behov for hierarki, dog i en noe endret form. Det vil derfor være desto viktigere å beholde sitt lederansvar, men samtidig åpne for selvstyre.

Sett i lys av empiri har vi utviklet en lineær modell for å sette funn i system. Modellen fremstiller samhandling som et aspekt av positivt lederskap, men krever tillit for at selvledelse kan realiseres.



Figur 3: Konseptuell modell av F1.

3.4 Teoretiske implikasjoner

Positivt lederskap er en lederform som litterært er viet lite oppmerksomhet, og det foreligger mange uberørte områder som mangler teoretisk belysning. Gjennom konseptuell generalisering ønsker vi å rette fokus mot komponenter som er med på å forsterke et forholdsvis nytt og lite omdiskutert ledelsesfenomen, samt bidra med verdifull forskning for å fremme en lederstil som ansees hensiktsmessig i kunnskapssamfunnet. Litteratur rettet mot positivt lederskap viser til selvledelse som én av flere avgjørende komponenter, og gjennom konseptuell generalisering bidrar vi med funn som understreker Johannessen og Olsens påstand. Medfølgende ser vi samhandling og tillit som avgjørende komponenter, og vi håper å tilføre en økt forståelse for viktigheten av gitte komponenter for utøvelsen av positivt lederskap.

Leser gjøres oppmerksom på at mye av litteraturen knyttet til samhandling og tillit er hentet fra Spurkelands relasjonskompetanse. Selv om vi finner mange klare likhetstegn mellom fenomenene er dette to adskilte fagfelt, noe som kan redusere reliabiliteten på våre funn. Likevel ser vi klare paralleller, og tolker det forskningsmessig forsvarlig å sette fagfeltene i system. Medfølgende omhandler Glasø og Thomspsons (2018) litteratur om myndiggjørende ledelse, men på bakgrunn av klare likhetstrekk knyttet positivt lederskap, sees disse to som gjensidige komponenter.

3.5 Praktiske implikasjoner

Vi har gjennom konseptuell generalisering sett viktigheten av tillit mellom leder og medarbeider, og håper å kunne øke oppmerksomheten knyttet til den relasjonelle samhandlingen i

kunnskapsintensive organisasjoner. Ved å rette søkelyset mot positivt lederskap, ønsker vi å bidra med en større praktisk overførbar nytteverdi. Således følger det av en artikkel i Dagens Næringsliv fra 2012 at passiv ledelse vises å være en utbredt lederstil i norsk næringsliv. Ved å rette fokus mot det distinkte skillet mellom positivt lederskap og passiv ledelse håper vi å skape en bevisstgjøring rundt viktigheten av leders tilstedeværelse på tross av en autonomisk tilnærming. Tatt dette i betraktning er det verdt å bemerke at tillit i stor grad er ferskvare. Mye av ledelseslitteraturen viser til tillit som et gitt faktum, men dette er dog ikke synonymt med stillingstittel. På tross av noe automatisk tillit som følge av posisjon, vil likevel dette være noe som kan brytes ned og likeledes må bygges opp. Medfølgende hevder Spurkeland (2012) at det vil være utfordrende å bygge gjensidig tillit i en og samme relasjon (37).

4.0 Hvordan skaper selvledelse kreativitet?

Det fremgår av foregående kapittel nye endringer både i lederrollen og organisasjonen som helhet, hvor vi nå beveger oss inn i et kunnskapssamfunn der autonomi og selvstyre etterstrebes. Således vises behovet for kreativitet seg fremtredende og gjennom den hyppige teknologiske endringstakten følger et behov for nytenkning for å fremme verdiskapning. Johannessen, Stokvik og Olsen (2013) viser til en ny type ledere og et lederskap som forløser den kreativitet som ligger latent i organisasjonen, med selvledelse som et grunnleggende verktøy. For å kunne besvare overordnet problemstilling bygges det videre på foregående forskningsspørsmål, og følgende spørsmål stilles;

Hvordan skaper selvledelse kreativitet?

Det vil her bygges videre på selvledelsesbegrepet og begreper som mestringstro og positiv psykologi berøres. Det gjøres en grundig teoretisk utredning av kreativitet som fenomen. Medfølgende vil motivasjonsteori behandles, men med hensyn til aktualitet til oppgavens gjennomgående tematikk gjøres det ingen grundig utredelse av tematikken, og defineres kun der det sees hensiktsmessig.

4.1 Litteraturgjennomgang

4.1.1 Mestringstro

Et sentralt aspekt ved selvledelse er mestringstro, som refererer til individets tanker om egen evne til å skape resultater ved personlig arbeidsinnsats (Bandura 1997, referert i Glasø og Thompson 2018). Det er antatt at høy mestringstro gir tillit til egen kapasitet og kompetanse, hvor teorien om mestringstro springer ut av ideen om at individer er aktive aktører som påvirker og former sine omgivelser (Bandura 1986, referert i Glasø og Thompson 2018). Mestring er koblet til troen at man kan oppnå noe, som igjen kan virke positivt på måloppnåelse. Dette innebærer et individs vurdering av egen evne til å oppnå et visst ytelsesnivå innenfor en spesifikk

situasjon. Det er den enkeltes opplevelse av egen kompetanse som i stor grad er bestemmende for individets mestring og sees i lys av evnen til å ta personlig kontroll over en situasjon, med bakgrunn i egen mestringstro (Johannessen og Olsen 2008, 46). Berg (2013) definerer mestringstro som medarbeidernes evner til å mobilisere motivasjon, relevante tenkemåter og tilstrekkelige virkemidler for å utøve kontroll over hendelser i livet sitt. Medfølgende hevdes individer med sterk mestringstro å bedre lykkes med ukjente oppgaver enn individer med lav mestringstro. I forlengelsen av dette formoder Berg (2013) en forutsetning knyttet til insentiver og tålmodighet fra leder, som tilrettelegger for skapelsen av en positiv selvforsterkende spiral; medarbeiderne gis tillit, og de får prøve seg i arbeidet - først med veiledning og deretter individuelt. Når medarbeiderne lykkes vil de føle en indre tilfredsstillelse, samtidig som de får anerkjennelse fra omgivelsene. Dette gir motivasjon til arbeidet, skaper økt innsikt i eget potensial og bidrar til mestringstro.

Videre argumenterer Karp (2016) for at mestring gir en følelse av kompetanse og bidrar til påvirkning av egen utvikling. I forlengelsen av dette viser Karp (2016) til Bandura, som hevder menneskers subjektive mestringstro er en viktig ressurs knyttet til individers evne til egen måloppnåelse og stamina ved løsning av utfordrende oppgaver. Videre gir mestring rom for utvikling av sunn selvfølelse og økt selvtillit, og er et resultat av å hele tiden utfordre seg selv til personlig utvikling (Karp 2016). Som nevnt i foregående kapittel forutsetter mestring en positiv forestillingsevne som igjen fremmer optimisme. Denne optimismen fremmer individets positive intuisjon som igjen forsterker mestring, og fungerer som en kontinuerlig spiral (Johannessen og Olsen 2008). Påstanden støttes av Karp (2016), som hevder mestring skaper positive emosjoner, og det er jakten på disse som ofte driver individet.

4.1.1.1 Positiv psykologi

Mestring er direkte knyttet til selvbildet, og er antatt å virke direkte inn på personlig mestring, som gjør det relevant å se nærmere på positiv psykologi. Positiv psykologi defineres av Johannessen og Olsen (2009) som studier av de forhold og prosesser som gjør at individer, grupper eller institusjoner trives eller fungerer bedre (26). Et styrkebasert fokus vil være en

naturlig pådriver for medarbeiders selvtillit, da det oppmuntrer til å gjenkjenne og underbygge styrker. Gjennom å fokusere og videreutvikle styrker, vil det være økt sjanse for at det bringer positiv energi og tankegang inn i organisasjonen (Fairhurst 2008). Johannessen og Olsen (2009) refererer til the Journal of Positiv Psychology, som definerer positiv psykologi som et vitenskapelig fundert perspektiv knyttet til hva som gjør livet verdt å leve. Det fokuserer på aspekter ved den menneskelige tilstand som fører til lykke, realisering og blomstring (26).

Fairhurst (2008) uttaler at positiv psykologi vektlegger komponenter som styrker og gir kraft til individer, og fremgår som en ny retning innen psykologien. Hvorimot man tidligere la fokuset på en sykdomsmodell og sykdomsideologi, fremhever positiv psykologi optimisme (Johannessen og Olsen 2009, 26). Spurkeland (2011) refererer til Seligman, som på 1990-tallet skapte det kognitive som et grunnleggende aspekt innen optimisme og positive tanker. Formålet var å rette oppmerksomheten på virkningen av å jobbe med positive emosjoner og styrke følelsen av lykke. Nærværet av positive emosjoner omhandler evnen og viljen til å styre tanker og følelser inn i positive spor gjennom kognitiv trening og selvledelse (Spurkeland 2011, 28).

4.1.2 Motivasjon

Kaufmann og Kaufmann (2015) definerer motivasjon som de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å nå et mål. Enhver handling er drevet frem av noe, enten ved hjelp av et indre driv eller ved et ytre press, hvor handlingen gjerne har et bestemt formål; å forklare retning, hensikt og intensitet i handlingen (113). Tatt dette i betraktning forstås motivasjon som en drivkraft med betydning for utøvende atferd hos individet. Det skilles således mellom indre og ytre motivasjon, hvor indre motivasjon er drevet frem av en genuin og dyp interesse for aktiviteten som utføres. Ytre motivasjon er basert på belønning i tradisjonell forstand, med basis i materiell belønning.

Deci og Ryans selvbestemmelsesteori tar for seg motivasjon som fenomen, og vektlegger de medfødte behovs påvirkning på motivasjon. Forfatterne ser på individet som en grunnleggende aktiv, selvbestemmende organisme med behov for autonomi, kompetanse og tilhørighet. Det er

først når disse behovene tilfredsstilles at det selvbestemmende individ utvikles (Manger og Wormnes 2015, 174). Behovet for autonomi refererer til handling med bakgrunn i egne preferanser og beslutninger, hvorimot behovet for kompetanse arter seg i følelsen av å mestre omgivelsene og samtidig ha muligheten til å benytte og utvikle sin kompetanse. Behovet for tilhørighet refererer til følelsen av tilknytning til andre individer, samt gjensidig respekt og omsorg. De tre behovene forklarer hvordan den sosiale konteksten man tar del av gir retning til motivasjon, og således er bestemmende for atferd (Olafsen 2018).

4.1.3 Kreativitet

Kreativitet er i kunnskapsøkonomien omtalt som nøkkelressurs for å sikre organisasjonen konkurransefortrinn, men nøyaktig hvordan organisasjonen definerer og forvalter kreativitet foreligger det delte meninger om (Rooney, Hearn og Ninan 2005). Csikszentmihalyi (1996, referert i Johannessen og Olsen 2008, 272) definerer kreativitet som enhver handling, idé eller produkt som forandrer et eksisterende domene, eller endrer et eksisterende domene til et nytt. Amabile (1996, referert i DiLiello og Houghton 2006, 321) hevder et produkt eller en respons vil bedømmes som kreativ i den grad at den er både ny og passende, nyttig, korrekt eller verdifull i henhold til oppgaven, hvorimot DiLiello og Houghton (2006) har definert kreativitet som formatering av nye, passende og nyttige ideer fra individer eller små grupper (306). Individuell kreativitet består av to avgjørende komponenter; kreativt potensiale og kreativ atferd. Kreativt potensiale refererer til individets kreative ferdigheter, hvorimot kreativ atferd er et målt resultat av kreative handlinger. Kreativt potensiale vil trolig aldri bli transformert til kreativ atferd dersom organisasjonen ikke fosterer kreativitet som fenomen (320).

I forlengelsen av begrepets definisjon er det viktig å skille mellom kreativitet i lys av nye ideer og kreativitet i konteksten av problemløsning. På tross av at begge formene er sentrale for kreativitet, vil det i organisatorisk sammenheng preges av kreativ problemløsning. Dette på bakgrunn av at kreativiteten er mer tilgjengelig og anvendelig for allmennheten, og er foreslått en prekær rolle for sikring av konkurransefortrinn. Mer retningsbestemt skapes kreativ problemløsning gjennom en kontinuerlig forbedring av de daglige utfordringer organisasjonens

medarbeidere står ovenfor (Reiter-Palmon og Illies 2004, referert i DiLiello og Houghton 2006, 322). Videre hevder Johannessen, Olsen og Stokvik (2013) at kreative energifelt er de stedene i organisasjonen hvor kreativitet, engasjement, initiativ og resultat blomstrer. Dette er steder hvor man stiller spørsmål om hvor nødvendige og fornuftige eksisterende strukturer, prosesser og metoder er. Det foregår kontinuerlige kreative destruksjonsprosesser i disse kreative energifeltene, og det utfolder seg en intellektuell kreativitet som nedfeller seg som verdiskaping (24). Medfølgende påpekes hensikten med kreative energifelt i organisasjoner å skape det unike; ikke nødvendigvis å øke produktiviteten og redusere kostnadene, men med et formål å finne den temporære konkurransefrie sonen (25).

Kreativitetsteorien hevder et organisasjonsklima som fasiliterer idegenerering, kunnskapsdeling og kreativ problemløsning har en positiv effekt på kreative ideer, og kan anvendes for problemløsning, prosessforbedringer og utvikling av nye tjenester og produkter. Forskere foreslår også at individuell kreativitet er essensielt for innovasjon i organisasjoner, og det vil mer retningsbestemt tenkes hensiktsmessig med et fokus på å støtte individuell kreativitet for å sikre organisasjonens overlevelse (DiLiello og Houghton 2006, 320).

4.1.2.1 Kreativitetens hovedkomponenter

Amabile (1988, referert i Beckmann, Bratland og Prebensen 2018) viser til tre komponenter for å fremme kreativitet; *ekspertise*, *kreative ferdigheter* og *motivasjon for oppgaven*. Fokuset tillegges faktorer som fasiliterer og motiverer til kreativ atferd. *Ekspertise* tar for seg spesifikke ferdigheter innen ett eller flere områder, og legger grunnlaget for hvordan individet løser gitt utfordring (DiLiello og Houghton 2006, 322). Mer retningsbestemt utgjør ekspertise det kreative råmaterialet; et verktøy i den kreative prosessen og videre idégenerering. Således fordrer komplekse eller tunge teknologiske problemstillinger at medarbeidere innehar den faglige kompetansen som kreves for å finne nye og bedre løsninger (Beckmann, Bratland og Prebensen 2018).

Likevel påstår DiLiello og Houghton (2015) at selv om ekspertisen er høy, vil sannsynligheten

for kreative prosesser være redusert ved manglende *kreative ferdigheter*, og inkluderer personlighet, kognitive tankemønstre og arbeidsmetode (322). Personlighetstrekk assosiert med kreative prosesser sees i sammenheng med selvdisiplin, takknemlighet og selvstendighet, hvorimot forståelse av komplekse sammenhenger og evnen til å endre perspektiv ansees som kognitive tankemønstre. I lys av kognitive tankemønstre foreslår Ford (1996, referert i DiLiello og Houghton 2015) at kreative ferdigheter knyttes til selvtillit og selvsikkerhet, og er nært korrelert til kreativ mestringstro, som defineres som troen på at man evner produsere kreative resultater (324). En kreativ arbeidsmetode omfatter evnen til å fokusere på én ting om gangen over en lengre periode, være løsningsorientert og ha pågangsmot med et høyt energinivå, innsats og produktivitet (323).

Den tredje kreative hovedkomponenten omfatter *motivasjon til oppgaven*. Kreativitet antas å være sterkere når en motivert medarbeider med høy fagkompetanse og kreative ferdigheter arbeider i et organisasjonsklima som er tilrettelagt for kreativitet (Amabile 1977). Forskning viser tydelig at indre motivasjon skaper kreativ atferd, men har utelukkende tatt sikte på det indre forholdet. Således har forskning tidligere foreslått at indre motivasjon støtter kreativitet mens ytre motivasjon demper det. Likevel er dette et svært konservativt bilde, og det har i senere tid blitt foreslått at ytre motivasjon og kreativitet må sees i sammenheng med grad av kontroll. Mer retningsbestemt vil ytre motivasjon som oppfattes kontrollerende ha en negativ effekt på kreativitet, hvorimot gi rom for kreativitet i situasjoner der den oppfattes som informativ og mulighetsskapende (DiLiello og Houghton 2015).

4.2 Analyse

Positivt lederskap er som nevnt en lederstil med fokus på å fremme kreativitet gjennom selvledelse. Vi ser tydelige trekk i litteraturen at kreativitet er en konsekvens av selvledelse, men det fremkommer i liten grad hvordan kreativitet oppstår som følge av dette. Selvledelse er definert som en prosess der individer kontrollerer egen atferd, og påvirker og leder seg selv gjennom et spesifikt sett av atferdsbestemte og kognitive strategier (Amundsen og Martinsen 2015, referert i Neck og Houghton 2006). Videre definerer Manz (1986, referert i Amundsen og

Martinsen 2015) at selvledelse er et sett av strategier og ferdigheter som brukes for at individer skal påvirke seg selv mot høyere grad av utførelse og effektivitet (306). Det består i hovedsak av tre ytterligere strategier; *atferdsfokus*, *naturlig belønning* og *konstruktive tankemønstre*. *Atferdsfokuserte* strategier inkluderer selvobservasjon, personlig målsetning, selvkritikk og belønning, med formål om å fremme konstruktiv atferd. *Naturlig belønning* inkluderer oppmerksomhet og fokus rettet mot de positive og indre motiverende aspektene ved en oppgave, og å søke aktiviteter som fremmer trivsel. *Konstruktive tankemønstre* refererer til visualisering av suksessfull gjennomføring, positivt selvsnakk og å rette fokuset mot mestringstro. I forlengelsen av dette postulerer Amundsen og Martinsen (2015) en positiv korrelasjon mellom selvledelse og kreativitet, basert i selvledelsens støttende, motiverende og maktfordelende fremtoning. Medfølgende henvises det til Stone, Deci og Ryan (2009), hvor det er hevdet at ledere som oppmuntrer til autonom motivasjon blant medarbeidere er mer sannsynlig til å bidra med kreativitet og produktivitet, samt trivsel og personlig tilfredsstillelse (306). Påstanden om at selvledelse skaper kreativitet finner med dette støtte i litteratur, men det må likevel gjøres en dypere utredning på hvordan dette arter seg for tilstrekkelig besvarelse av gjeldende forskningsspørsmål.

Amundsen og Martinsen (2015) ønsket å besvare hvorvidt medarbeiders grad av selvledelse er positivt korrelert med kreativitet. Data ble innhentet fra 573 ansatte i helsesektoren i Norge. Det ble her funnet en positiv korrelasjon mellom selvledelse og kreativitet, basert i spørsmål som «jeg er en god kilde til kreative ideer» og «jeg kommer med kreative løsninger på problemer». Studiet viste at selvledelse åpner for kreativitet og argumenterer for at indre motivasjon er et sentralt aspekt ved selvledelse, der indre motivasjon fungerer som en fasilitator for kreativitet. Påstanden støttes av DiLiello og Houghton (2015), som påstår at indre motivasjon er primærpådriver for kreativitet. Sett i lys av litteraturen er selvledelse blant annet bygd opp med fokus på naturlig belønning; mer retningsbestemt å rette oppmerksomhet og fokus på de positive og indre motiverende aspektene ved jobben. Vi ser med dette en sammenheng mellom kreativitet og selvledelse, med indre motivasjon som avhengig variabel og er av essensiell art ved skapelsen

av kreativitet.

En forløper til motivasjon er mestring, hvor et sentralt verktøy er grad av mestringstro. Innledningsvis ble mestringstro definert som evne til å mobilisere motivasjon, relevante tenkemåter og tilstrekkelige virkemidler for å utøve kontroll over hendelser i livet. Mestringstro spiller en vesentlig rolle innen selvledelse, der konstruktive tankemønstre og atferdsstrategier er sentrale komponenter. Videre omhandler mestringstro tanker om individets evne til å skape resultater ved egen arbeidsinnsats. Individer med høy mestringstro har tillit til egen kapasitet og kompetanse, og opplever oftere suksess gjennom tro på seg selv og en systematisk arbeidsmetode for måloppnåelse. I forlengelsen av dette refererer Ford (1996, referert i DiLiello og Houghton 2015) til kreativ mestringstro, som omhandler individets tro på at man selv kan skape kreativt innhold. Således er det naturlig å anta at ekspertise vil ha en positiv effekt på mestringstro. Amabile (1988, referert i Beckmann, Bratland og Prebensen 2018) viser til ekspertise som et sentralt aspekt ved kreativitet, og det kan tenkes at ved ekspertise og følelsen av dybdekunnskap om gjeldende problemstilling, åpnes det for større grad av mestringstro. Oppsummert ser vi at mestringstro er et viktig aspekt ved selvledelse, som er med på å skape kreative energifelt.

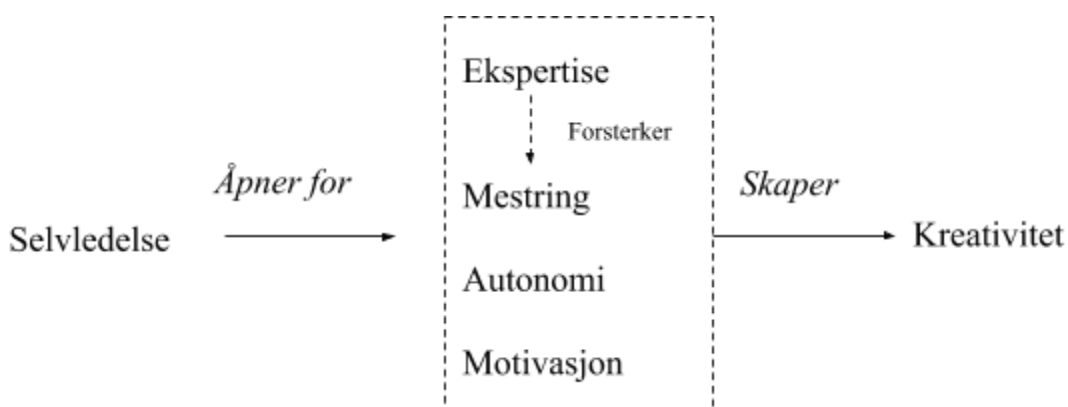
DiLiello og Houghton (2006) trekker tydelig frem forholdet mellom kreativitet og selvledelse, med grunnlag i autonomi og selvbestemmelse. Autonomi identifiseres av forfatterne som et essensielt kriterium for individuell kreativitet. Videre vises kontroll fra omgivelsene som en destruerende faktor ved kreativitet, der ytre motivasjon fremmer kreativitet så fremt det gis rom for autonomi. Medfølgende spiller autonomi en vesentlig rolle i hvorvidt et individ opplever grad av selvbestemmelse og indre motivasjon, og er et av hovedkomponentene for naturlig belønning innen selvledelse. Forfatterne refererer til aspekter ved selvledelse som åpner for kreativitet, og inkluderer oppmuntring til å lære av feil, dele informasjon, samarbeid med andre og selvstendig arbeid, som forsterkes gjennom selvstyre. Påstanden finner ytterligere støtte hos Hamel (2007, referert i Johannessen, Stokvik og Olsen 2013), som heller til den oppfatning at desentralisering av beslutningsstrukturer i organisasjonen er et kjernepunkt for utvikling av kreative energifelt.

Forskning tyder på at kreativitet er fostret når individer har relativt høy autonomi i de daglige arbeidsoppgavene, samt en følelse av eierskap og kontroll over eget arbeid og ideer. Studier av kreativitet har likeledes avslørt at individer produserer mer kreativt arbeid når de kan påvirke hvordan den gitte oppgaven skal utføres (Amabile et al. 1996, 1161). Mer retningsbestemt ser vi tydelige trekk til at selvledelse skaper kreativitet gjennom selvstyring og autonomi.

Basert i våre funn ser vi til stadighet at ekspertise dukker opp. Det er naturlig å anta at ved desentralisering av beslutningsstrukturer fordres tilfredsstillende grad av ekspertise hos medarbeiderne, før det kan gis rom for selvstyre. Dette bidrar på sin side til økt mestringstro, som skaper optimisme og positive tankemønstre, som igjen åpner for økt sjanse for suksess. Gjennom suksess skapes en følelse av mestring, som frembringer indre motivasjon for oppgaven, som igjen er med på å skape kreative energifelt.

4.3 Delkonklusjon

Med bakgrunn i empirisk forskning finner vi støtte i at selvledelse gir rom for kreativitet, og finner at kreativitet kan skapes gjennom indre motivasjon, mestringstro og autonomi. En faktor som har utmerket seg er ekspertise, som er antatt å fungere som avhengig variabel på graden av motivasjon, mestringstro og autonomi. Det har på bakgrunn av funn blitt utarbeidet en konseptuell modell for å illustrere disse.



Figur 4: Konseptuell modell av F2.

Modellen illustrerer at selvledelse åpner for ekspertise, mestring, autonomi og motivasjon, der ekspertise forsterker de tre variablene, som igjen skaper kreativitet.

4.4 Teoretiske implikasjoner

Gjennom abstraksjon får vi empirisk støtte for hvorvidt selvledelse åpner for kreativitet i organisasjoner, med selvledende faktorer som ekspertise, mestringstro, autonomi og motivasjon som variabler. Ved å rette fokuset på disse faktorene håper vi bidra til å fylle det vi mener er et forskningsmessig tomrom, og med dette åpne for verdiskaping ved å konkretisere faktorer som skaper kreative energifelt. Det foreligger hold i empiri, men det understrekes at Amundsen og Martinsen (2015) har rettet fokuset mot empowering leadership fremfor selvledelse. Forfatterne påstår endog at selvledelse er et sentralt aspekt ved empowering leadership, og på tross av manglende empirisk belegg viser Amundsen og Martinsen (2014) og Tekleab et al. (2008) referert i Amundsen og Martinsen (2015) til positive korrelasjoner mellom empowering leadership og selvledelse. Det sees derfor relevant å vise til funn hos forfatterne og trekke paralleller til selvledelse.

Medfølgende viser Amundsen og Martinsens (2015) studie noe svekket reliabilitet og validitet. Undersøkelsen ble først etter to påminnelser gjennomført, med en svarprosent på 30 prosent og totalt 173 deltakere. 94 prosent var kvinnelige ansatte, og 57 prosent var 46 år eller eldre. 46 prosent hadde gått videregående utdanning, mens 21 hadde tre år eller mindre på høyskole. 18 prosent hadde fire år og oppover. Med grunnlag i få respondenter og skjevfordeling i kjønnsinndelingen stiller vi oss noe kritisk til funnene. Det refereres til Armstrong og Overton (1977) som heller mot den oppfatning at sene respondenter likeledes tilsvarer ingen respondenter, og det er med dette utfordrende å generalisere til hele populasjonen. Det er også verdt å merke at følgende oppgave tar sikte på kunnskapsarbeidere, og minoriteten av respondentene faller under begrepets betydning.

Videre gjøres leser oppmerksom på at Amabile et al. (1996) gjennomførte mellom 1987 og 1995 et studie med 2800 respondenter i 21 organisasjoner på tvers av ulike sektorer. Autonomiens

påvirkning på kreativitet ble studert. På tross av korrelasjoner funnet mellom autonomi og kreativitet, understrekes det til lav grad av korrelasjon. Det er med andre ord ikke utelukkende autonomi som fremmer kreative energifelt, og det vil dermed være hensiktsmessig å se på kreativitet som fenomen i en større helhet. Blant annet understrekes funn fra forrige kapittel, hvor det påpekes viktigheten av tilstedeværelse av leder for å unngå en passiv lederstil.

4.5 Praktiske implikasjoner

Vi ser at kravet om kreativitet øker i takt med kunnskapssamfunnet, og ønsker gjennom følgende oppgave å frembringe selvledelsens prekære rolle for å skape kreative prosesser, og hvorvidt en lederstil som fremmer selvledelse vises hensiktsmessig. Det er også verdt å bemerke at kreativitet som fenomen ikke kan tvinges frem, men oppstår i de fleste tilfeller spontant. Samtidig gjøres lesere oppmerksom på at kreativitet og selvledelse er komplekse fenomener, hvor kun en brøkdel av tematikken er belyst. Medfølgende foreligger en rekke faktorer innen selvledelse som fremmer kreativitet, hvor eksempelvis organisasjonsklima til stadighet dukker opp i litteraturen. Et organisasjonsklima som legger til rette for kreative energifelt er av avgjørende karakter, men er av tematikkens relevans til oppgavens overordnede problemstilling ikke tillagt ytterligere oppmerksomhet.

Videre vil utvikling av selvledende medarbeidere være svært tidkrevende (Sandvik 2011) og vil medfølgende tenkes et individuelt fenomen som ikke passer alle medarbeidere. Der noen arbeider selvstendig, vil noen ha behov for større grad av oppfølging. Wadel (2006) påpeker at mesteparten av selvledelsesforskningen viser til selvledelse som et utelukkende individuelt fenomen, og tar lite sikte på hvordan man utøver selvledelse i samspill med andre. Tatt dagens kunnskapssamfunn i betraktning vil selvledelse som individuelt fenomen møte på utfordringer, da samspill fungerer som en prekær forutsetning i dagens organisasjoner.

5.0 Hvordan fremmes kreativitet av kunnskapsdeling?

Som konseptualisert i foregående kapittel viser funn at selvledelse fremmer kreativitet, samtidig som ekspertise bemerker seg som en viktig pådriver for kreativitet. I overgangen til kunnskapssamfunnet faller likeledes kunnskap som organisasjonens viktigste strategiske ressurs, hvor forskning viser at taus kunnskap fremmer kreative energifelt (Schulze og Hoegl 2008), hvilket gjør kunnskapsdeling relevant å studere som fenomen. Medfølgende fungerer samhandling i nær relasjon med kunnskapsdeling, hvor det er antatt at nøkkelen til kunnskapsdeling ligger i de mellommenneskelige relasjonene (Feldman og Orlikowski 2011, referert i Filstad 2016, 156). Det helles mot den oppfatning at kunnskapsdeling og kreativitet fungerer som separate fenomener, men samtidig foreligger en antakelse om kreative fordeler idet kunnskapsdeling og kreativitet settes i relasjon til hverandre. Likevel foreligger lite kjennskap til hvordan de kreative fordelene oppstår, og vi ønsker med dette å belyse;

Hvordan fremmes kreativitet av kunnskapsdeling?

Med basis i foregående kapittels utredning av kreativitetsbegrepet, tolker vi dette som tilstrekkelig og tar tematikken med oss videre i følgende kapittel. Likeledes gjøres en grundig utredning av kunnskap som fenomen, hvor det med grunnlag i Nonaka og Takeuchis tilnærming av taus og eksplisitt kunnskap, benyttes SEKI-modellen som teoretisk rammeverk. Leser gjøres oppmerksom på at kunnskap og ekspertise vil tillegges lik betydning og vil fungere om hverandre.

5.1 Litteraturgjennomgang

5.1.1 Kunnskap

Von Krogh, Ichijo og Nonaka (2001) formoder kunnskap som et av de begrepene som vanligvis oppfattes meningsfullt, positivt, lovende og således vanskelig å gi en presis definisjon av. Blant annet viser kunnskap seg som en berettiget og sann overbevisning; et individ rettferdiggjør

sannhetsgehalten i sin overbevisning med utgangspunkt i sine observasjoner av verden. Det er mer enn bare opphoping av fakta – det er også en enestående menneskelig prosess som ikke kan reduseres og som er vanskelig å gjenta (20). Begrepet har sin bakgrunn i epistemologi, som viser til læren om kunnskap og kunnskapstilegnelse, hvor enhver har implisitt et epistemologisk utgangspunkt for sin forståelse av verden. Mer retningsbestemt har vi alle et individuelle syn på hvilken kunnskap som er relevant, og hva vi kan vite om noe (Nyeng 2001, referert i Gotvassli 2015, 20). Kunnskap antas dermed å være noe ustadig som kan skape ulike uttrykk i en organisasjon (Wittgenstein 1958, referert i Von Krogh, Ichijo og Nonaka 2001). Det er først når individet tillegger mening i den eksisterende informasjon at *kunnskap* oppstår som fenomen (44).

Nonaka og Takeuchi (1995, referert i Filstad 2010) skiller mellom kunnskap som henholdsvis taus og eksplisitt. Eksplisitt kunnskap karakteriseres som kunnskap som lett kan uttrykkes, og kan sees på om systematisk, universell og transparent. Medfølgende kan eksplisitt kunnskap noteres, kodes, kommuniseres og forklares til samtlige som innehar en grunnleggende forståelse om kunnskapsområdet. Taus kunnskap på sin side defineres som en ikke-lingvistisk form for kunnskap, og er derfor vanskelig å formalisere og kommunisere som sådan (104). Begrepet ble introdusert av Polanyi i 1966, med påstanden om at individet kan mer enn det kan fortelle (Nonaka og Takeuchi 1995, 21). Kunnskapen er personlig og kontekstspesifikk, og ofte forankret i individuelle erfaringer, ideer, verdier og emosjoner. I forlengelsen av dette deler Nonaka og Takeuchi taus kunnskap inn i en teknisk og en kognitiv del. Gjennom individuelle handlinger og direkte erfaringer hevder forfatterne at teknisk taus kunnskap utvikles, og tilegnes gjennom erfaringer som ikke krever bruk av språk. Mer retningsbestemt kan ikke teknisk taus kunnskap kodifiseres i form av språk og symboler. Kognitiv taus kunnskap er på den andre siden tilsynelatende overførbar gjennom språk, og kan eksempelvis involvere sosial aktivitet og uformelle diskusjoner. Forfatterne hevder derfor at deler av taus kunnskap kan uttrykkes og overføres gjennom kommunikasjon og diskusjoner, samtidig som dette ikke er tilstrekkelig for å få tak i hele sannheten. Taus og eksplisitt kunnskap er mer retningsbestemt ikke ansett som totalt adskilte fenomener, men er gjensidig utfyllende enheter der det foreligger en interaksjon som finner sted gjennom menneskelige kreative aktiviteter (Filstad 2010, 104).

5.1.2 Kunnskapsdeling

Som organisasjonens viktigste ressurs må det forstås hvordan kunnskap skapes, deles og benyttes (Ipe 2003). Kunnskapsdeling er på den ene siden å utnytte kunnskap og kompetanse som allerede er i organisasjonen, og på den andre siden å gjøre hverandre mer kompetente gjennom tilgang til hverandres tause kunnskap. Kunnskapsdeling kan derfor gi økt kompetanse individuelt, men først og fremst på et kollektivt og organisatorisk nivå, gjennom refleksjon, kommunikasjon og samhandling i praksis (Filstad 2016, 128). Medfølgende gir det en kobling mellom individ og organisasjon ved å flytte kunnskap fra individnivå til organisasjonsnivå, der den konverteres til økonomisk og konkurransedyktig verdi for organisasjonen (Hendriks 1999, referert i Ipe 2003, 342). Videre foreslår Cohen og Levinthal (1990, referert i Ipe 2003) at samhandling mellom individer som har mangfoldig kunnskap, forbedrer organisasjonens evne til innovere langt utover hva ethvert enkeltindivid kan oppnå, og det vil mer retningsbestemt gi rom for kreative energifelt.

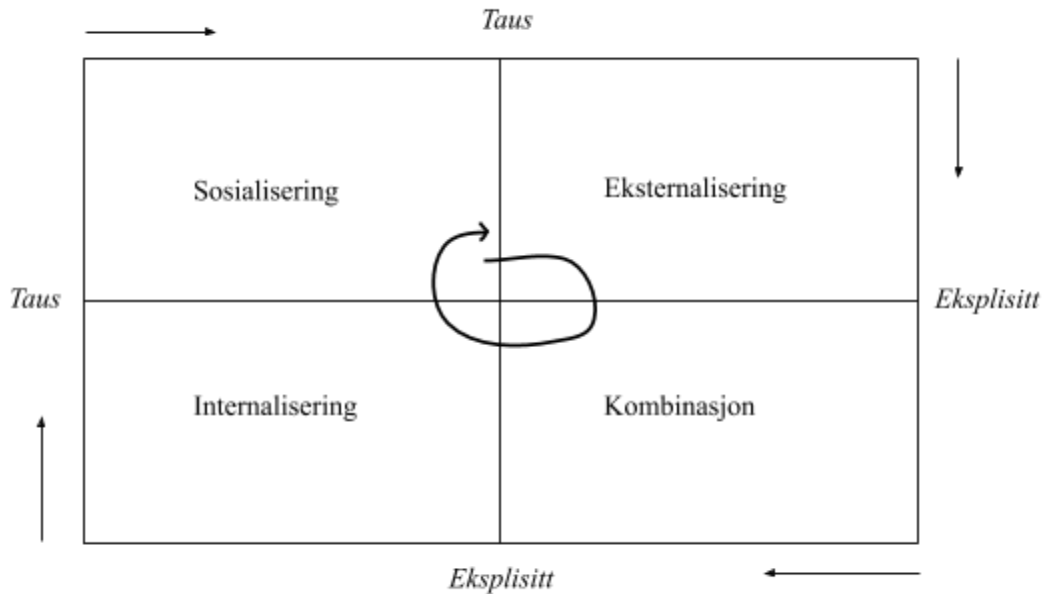
Formålet med kunnskapsdeling er *kunnskapsutvikling*, og beskrives av Krogh og Roos (1996, referert i Gotvassli 2015) som evnen til å forholde seg til ny informasjon, nye situasjoner, kontekster og hendelser. Begrepet kunnskapsutvikling har et element av nyskaping og fremdrift i seg, men synliggjør også utvikling fra en tilstand til en annen. I tråd med ulike perspektiver på kunnskap, vil det på lik linje foreligge ulike syn på hvordan kunnskap kan utvikles i organisasjoner. Gotvassli (2015) hevder kunnskapsutvikling foregår gjennom teoretisk tilegning og sosiale prosesser, og viser samtidig til graden av hvorvidt det deles taus kunnskap som er personlig kontekstspesifikk og forankret i individuelle erfaringer, ideer, verdier og emosjoner (24-5).

5.1.3 SEKI-modellen

Nonaka og Takeuchi (1995) viser til en dynamisk modell for å illustrere hvordan kunnskap oppstår og deles, med formål om å frigjøre den tause kunnskapen som ligger latent i organisasjonen. Utgangspunktet for teorien er et dynamisk samspill mellom taus og eksplisitt kunnskap som gjensidig utfyllende elementer, hvor kunnskapsutvikling illustreres gjennom en

spiralbevegelse mellom disse dimensjonene. Forfatterens perspektiv på kunnskap tar hensyn til det epistemologiske fundamentet hvor det uttales følgende: “(...) vi ser på kunnskap som en dynamisk menneskelig prosess for å rettferdiggjøre personlig sannhetsgehalten” (Nonaka og Takeuchi 1995). Mer retningsbestemt understrekes det dynamiske og prosessuelle ved utvikling av kunnskap. Sentralt i deres arbeid står kunnskapsdeling, der det vises til en interaksjon mellom eksplisitt og taus kunnskap hvor den sosiale samhandlingen ved kunnskapsdeling vektlegges (Irgens 2011, referert i Gotvassli 2015, 52).

Nonaka og Takeuchi (1995) påstår at kunnskapsutviklingen foregår i en spiralbevegelse over tid. Denne bevegelsen starter med deling av taus kunnskap gjennom deling av erfaringer og mentale modeller, og fortsetter med eksternalisering gjennom dialog og kollektiv refleksjon. Neste trinn tar sikte på bruk av tilegnet kunnskap gjennom opplæring, danning av prosedyrer og strukturer. Det munner så ut i operasjonell kunnskap som kan manifestere seg i eksempelvis nye handlinger, produkter, ulike typer service eller ny ledelsespraksis. Spiralen vil også være i kontinuerlig bevegelse (Gotvassli 2015, 53). Det er viktig å påpeke at det sentrale med modellen ikke er å identifisere fire ulike prosesser, men å understreke et dynamisk samspill mellom dem. Nonaka og Takeuchi viser til SEKI-modellen, som illustrerer hvordan kunnskap skapes og deles gjennom konvertering av taus og eksplisitt kunnskap (Nonaka, Toyama og Konno 2000). Det antas en vekselvirkning mellom taus og eksplisitt kunnskap, og mellom et individ i samspill med andre individer, som utløser en oppadgående spiral og fører til utvikling av ny kunnskap (Filstad 2010). Figuren illustrerer prosessens aktivitet ut fra hvilken grad kunnskapen ansees taus eller eksplisitt. Når kunnskapen er taus, er sosialisering- og internaliseringsprosessen aktiv, mens kombinerings- og eksternaliseringsprosessen er aktive når kunnskapen er eksplisitt (Gotvassli 2015).



Figur 5: SEKI-modellen (Hislop 2013).

Sosialisering viser til en prosess hvor man benytter taus kunnskap til å tilegne seg ny taus kunnskap, og skapes gjennom individers deling av erfaringer, være seg i form av delte mentale modeller eller gjensidig tillit. Taus kunnskap kan også manifestere seg utover samtaler og bevisste handlinger, eksempelvis gjennom praktisk oppgaveløsning hvor man observerer hvordan et annet individ løser en oppgave for deretter å imitere deres handling (Nonaka, Toyama og Konno 2000, 9). *Eksternalisering* fremtrer ved at taus kunnskap blir artikulert og gjort eksplisitt, og kan foregå skriftlig eller muntlig i form av metaforer, analogier eller modeller. Eksplisitt kunnskap kan dog aldri fange opp alle aspektene ved den tause kunnskapen, og forblir ofte mangelfull, inkonsekvent og utilstrekkelig. Disse avvikene mellom den tause og den eksplisitte kunnskapen kan imidlertid bidra til å fremme refleksjon og samhandling mellom individer (Nonaka, Toyama og Konno 2000, 9). *Kombinasjon* er prosessen som konverterer eksplisitt kunnskap til et mer komplekst og systematisk sett av eksplisitt kunnskap, og kan oppstå gjennom sortering, tilføyelse, sammenslåing eller kategorisering av den eksisterende kunnskapen. Man oppnår imidlertid ingen sterk læringseffekt i organisasjonen ved kombinasjon, da det hovedsakelig omhandler systematisering av kunnskap som allerede er tilgjengeliggjort (Nonaka, Toyama og Konno 2000, 9). Den siste av de fire prosessene er *internalisering*, som i

sin tur involverer en omgjøring av eksplisitt kunnskap til taus kunnskap, og vil mer retningsbestemt omhandle en transformasjon av teori til praksis. I internaliseringsprosessen tar organisasjonens medarbeidere i bruk eksplisitt kunnskap for deretter å tilpasse denne til egen taus kunnskap. I likhet med eksternalisering er internalisering en verdifull mekanisme for kunnskapsdeling, da den vil være kilde til ny taus kunnskap (Nonaka, Toyama og Konno 2000, 10).

Som fastslått poengterer Nonaka og Takeuchi (1995) at taus og eksplisitt kunnskap ikke er totalt atskilt, men gjensidig utfyllende enheter. Kunnskap beveger seg mellom taus og eksplisitt form, og fra individet til organisasjonen. Dette innebærer at samhandling, ny kunnskap og erfaringer skaper en prosess som til enhver tid vil frembringe ny kunnskap. Det er først når taus og eksplisitt kunnskap blir satt i relasjon til hverandre at det oppstår en helhetsforståelse, som i sin tur skaper kunnskap (Filstad 2016, 121).

5.2 Analyse

Kreativitet er definert som skapelsen av nye ideer med en opplevd nytteverdi, som sjelden oppstår isolert, men får grobunn i møte med ny kunnskap (Amabile et al. 1996). Som konseptualisert i foregående kapittel er ekspertise en sentral byggestein for å skape kreative prosesser. Likevel viser forskning at høy grad av ekspertise kan skape tunnelsyn, der man blir fanget i sin egen ekspertise. Mer retningsbestemt vil det være behov for ny kunnskap i en kreativitetsprosess (Goffin og Mitchell 2017, 167). Påstanden finner støtte hos Armbrecht et al. (2001, referert i Ipe 2003, 342) som hevder kunnskapsdeling fører til formidling av innovative ideer og kan dermed anses fordelaktig for skapelsen av kreative energifelt.

SEKI-modellens sosialisering overfører taus kunnskap til ny taus kunnskap, og vil i følge Nonaka, Toyama og Konno (2000) kreve samhandling mellom individer. Videre understreker Von Krogh, Ichijo og Nonaka (2001), at samtaler mellom individer i en organisasjon er en av de viktigste komponentene for å dele og utvikle kunnskap (149). Medfølgende anmoder Shultze og Hoegl (2008) at det i dagens samfunn er svært usannsynlig at nye ideer utelukkende utvikles av

enkeltindividet. Johannessen og Olsen (2008) heller til den oppfatning at mangfold i perspektiver fremmer ulike løsninger, og ulike kompetanser skaper på lik linje ulike løsninger av problemer. Man betrakter med andre ord en utfordring på ulike måter, som er med på å øke det kreative mangfoldet. Å diskutere og løse problemer sammen vil kunne bidra til å skape ny kunnskap, dele taus kunnskap og med dette fremme kreativitet hos medarbeiderne. Påstanden underbygges av Cohen og Levinthal (1990, referert i Ipe 2003, 342) som foreslår at samhandling mellom individer med mangfoldig og ulik kunnskap, forbedrer organisasjonens evne til å skape kreative energifelt langt utover hva man som enkeltindivid kan oppnå. Dette forutsetter mulighet til å skape sosiale relasjoner og at organisasjonsklima åpner spørsmål og nye ideer (Von Krogh, Ichijo og Nonaka 2001, 153). Ng, Goh og Eze (2011) hevder sosialisering involverer felles metoder for samhandling, som bidrar til relasjonsbygging og med dette økt grunnlag for deling av kunnskap internt i organisasjonen. Medfølgende antas det at kreative prosesser ofte krever samhandling på tvers av organisasjonen, som fordrer ulike kunnskapsfelt. Likeledes viser Schulze og Hoegl (2008) til uformelle og ansikt-til-ansikt-interaksjoner, spesielt med mangfoldig kompetansebakgrunn, øker det kreative energifeltet. Mer retningsbestemt ser vi gjennom SEKI-modellens sosialisering at det foreligger tydelige rom for kreative energifelt, da det er høy grad av samhandling samt deling av taus kunnskap for å forsterke ekspertise på gruppenivå. Påstanden finner støtte hos Ng, Goh og Eze (2011) som viser til samhandlingsaspektet ved sosialisering som en viktig brikke for økt kreativ atferd. Forfatterne postulerer medfølgende at innovative grupper ofte består av kryssfunksjonelle gruppemedlemmer, som er avhengig av kunnskapsdeling mellom de ulike kunnskapsområdene for å blant annet kunne utvikle nye produkter.

Eksternalisering artikulere taus kunnskap og gjør denne eksplisitt. Det er som tidligere nevnt mye som tyder på at kreativitet oppstår i samspill med andre, og Schulze og Hoegl (2008) viser til manglende korrelasjon mellom eksternalisering og utvikling av nye produkter. Dette fordi konverteringen av kunnskap ofte blir mangelfull ved konkretisering og formalisering av taus kunnskap, og resultatet er ideer med inkrementell grad av forbedring. Det kan her spekuleres i mangelfull kunnskapsoverføring i den grad at individet kan mer enn det kan fortelle (Polanyi

1966, referert i Gotvassli 2015). På den andre siden heller Ng, Goh og Eze (2011) til den oppfatning at eksternalisering bidrar til å formidle taus kunnskap gjennom forestillinger og ideer, som er ønskelig for dannelse av kreative energifelt. Medfølgende refererer Schulze og Hoegl (2008) til Dahl og Moreau (2002), som postulerer generering nye ideer er kognitivt utfordrende, som ofte resulterer i en forenkling gjennom personlig tolkning. Det er denne tolkningen som tenkes å bidra til kreative energifelt. Eksternalisering hevdes med andre ord å være fordelaktig for utvikling av nye produkter og forbedringer på bakgrunn av tilgjengelig kunnskap. Således åpner det for problemløsning ved å strukturere kunnskap, som sees hensiktsmessig for idégenerering (Ng, Goh og Eze 2011).

Likevel vil det i eksternalisering vise seg hensiktsmessig med samhandling og tillit for å skape kreative energifelt, da kunnskapen ofte innehar mangler (Von Krogh, Ichijo og Nonaka 2001). Blant annet viser Schulze og Hoegl (2008) til eksternalisering som et godt startpunkt for kreative energifelt i sammenheng med sosialisering. Taus kunnskap er en verdifull ressurs, og tillitsfulle relasjoner antas en forutsetning for en parts ønske om å dele ressursen. Mer retningsbestemt tenkes tillit å være en avhengig variabel for tilstrekkelig forståelse og delingsvillighet, som skapes gjennom samhandling og sosiale interaksjoner. Videre understrekes dannelsen av negative emosjoner, eksempelvis gjennom truende miljøer, å ha negativ effekt de kreative energifeltene i organisasjonen, hvorimot positive emosjoner åpner for ressursfull tankegang, som videre er avgjørende for kreativitet (Ehin 2008). Forskning viser også at når medarbeiderne opplever indre motivasjon, øker mulighetene for å oppdage nye og gode ideer (Sethi og Nicholson 2001, referert i Beckmann, Bratland og Prebensen 2018). Det følger av foregående kapittel at indre motivasjon og mestringstro spiller en prekær rolle for kreative energifelt, og tillitsbaserte relasjoner vil mer retningsbestemt være avgjørende.

Kombinasjon bidrar til sammenstilling av eksplisitt kunnskap og konverterer den til en mer strukturert og anvendelig form for eksplisitt kunnskap (Martín-de-Castro et al. 2008, referert i Ng, Goh og Eze 2011). Denne formen for kunnskapsdeling hevdes å inneha stor grad av systematisering av allerede tilgjengeliggjort kunnskap i organisasjonen, som tolkes

hensiktsmessig i kreativ problemløsning. Påstanden støttes av Schulz og Hoegl (2008), som definerer til kombinasjon som en idégenereringsprosess initiert gjennom eksisterende kunnskap, hvor de fremstiller kombinasjon som gunstig ved inkrementell kreativ problemløsning. Kreativitet omhandler mer enn radikale kreative ideer som utelukkende er avhengig av taus kunnskap, og kan blant annet defineres som gjennomførbare og mulige løsninger på et problem (Goffin og Mitchell 2017). DiLiello og Houghton (2006) underbygger påstanden, og fremmer kreativ problemløsning som den mest utbredte formen for kreativitet i organisasjoner. Mer retningsbestemt vil kombinasjon gi rom for kreative energifelt, med formål om å finne en løsning eller forbedring på eksisterende utfordring. Medfølgende påpekes det av DiLiello og Houghton (2006) at kreativitet oppmuntres av et klima som fasiliterer kunnskapsdeling og kreativ problemløsning, og bidrar til generering av kreative ideer basert på nye måter å anvende eksisterende konsepter.

Ved konvertering av eksplisitt kunnskap til taus kunnskap, foreligger en prekær forutsetning at kunnskapen igjen deles for å dra nytte av det kreative energifeltets fulle potensiale. I en internaliseringsprosess går kunnskapsdelingen fra eksplisitt kunnskap til taus kunnskap gjennom praktisering og erfaringstilegning. Blant annet finnes det en rekke støtte i forskning hvor absorbering av eksisterende kunnskap med formål om å skape ny taus kunnskap, genererer kreative energifelt (Schulze og Hoegl 2008). Forfatterne hevder videre at internalisering kan sees i sammenheng med forestillingsevne, som inkluderer et mentalt bilde av en ønsket fremtidig tilstand og baserer seg på tilegnet erfaring. I forlengelsen av dette viser Ng, Goh og Eze (2011) til at internalisering kan bidra til å omgjøre organisasjonens eksplisitte kunnskap til taus kunnskap kollektivt, som bidrar til kreative energifelt.

Goffin og Mitchell (2017) heller til den oppfatning at mangfold øker sjansen for nye perspektiver (154), som igjen viser seg fordelaktig ved kreative prosesser. Mer retningsbestemt er det naturlig å anta at internalisering åpner for kreative energifelt, da kunnskapen tilegnes et personlig preg basert på erfaring og kompetanse. Påstanden finner støtte hos Schulze og Hoegl (2008), som gjennom forskning viser til internaliseringens positive effekt på individets forestillingsevne, og

viser til en fremtidig ønsket tilstand som fremmes av erfaring. Likeledes fant forfatterne empirisk hold og en positiv korrelasjon mellom internalisering og utvikling av nye produkter. I lys av dette sees det naturlig at internalisering skaper kreativ mestringstro gjennom erfaring, som spiller en vesentlig rolle for å kunne skape kreative energifelt. Ved å konvertere eksplisitt kunnskap til taus kunnskap skapes kreativitet gjennom en følelse av mestring som underbygges av økt grad av ekspertise.

Det er verdt å understreke at SEKI-modellen er langt fra gjensidig utelukkende, og vi ser at de ulike formene for konvertering av kunnskap står i sterk relasjon til hverandre. Schulze og Hoegl (2008) viser i sitt studie at de fire formene for kunnskapsdeling har et signifikant forhold til idégenerering og heller til den oppfatning at denne fasen ikke er utelukkende dominert av kun én konverteringsprosess. Dette finner støtte i Nonaka og Takeuchis (1995) påstand, som viser til en kontinuerlig bevegelse mellom de ulike kunnskapsformene.

5.3 Delkonklusjon

Vi har i følgende kapittel fremlagt representativ litteratur for å belyse hvorvidt kunnskapsdeling fremmer kreativitet. Formålet er å utnytte den tause kunnskapen som ligger latent i organisasjonen da denne er vanskelig å imitere. I forlengelsen av dette viser konseptuell generalisering at kreative ideer skapes gjennom sosial samhandling, og sees prekært for konkurransemessige fortrinn. I sosialiseringsfasen er det klart størst rom for kreativitet, men det vises tydelige kreative energifelt i alle de fire formene for kunnskapsdeling. Medfølgende fremgår viktigheten av hvorvidt de fire formene for kunnskapskonvertering står i relasjon til hverandre, hvor det dynamiske samspillet mellom alle prosessene gjør seg gjeldende for kreativitet. Mer retningsbestemt fant vi korrelasjon mellom ekspertise, kunnskapsdeling og kreativitet, noe vi har illustrert i en konseptuell modell.



Figur 6: Konseptuell modell av F3.

Som modellen illustrerer viser funn at kunnskapsdeling, i form av SEKI-modellen, fremmer kreativitet. På tross av størst grad av kreative energifelt i sosialisering, viser det seg i de tilfellene hvor det foreligger deling av taus kunnskap et økt behov for tillit i relasjonene. Samspill blir dermed en kritisk faktor. Spiralen understreker viktigheten av samtlige former for kunnskapsdeling for å fremme kreativitet.

5.4 Teoretiske implikasjoner

Ved å rette oppmerksomheten mot hvorvidt kunnskapsdeling skaper kreativitet, håper vi øke bevisstheten rundt viktigheten av de uformelle relasjonene i organisasjonen. Vi ser at tillit og samhandling spiller en vesentlig rolle for kunnskapsdeling, som videre er prekært for kreative energifelt. Samtidig er litteraturen på hvorvidt kunnskapsdeling i organisasjonen er med på å fremme kreativitet svært begrenset (Schulze og Hoegl 2008). På tross av empirisk støtte for gitt forskningsspørsmål vil det til ettertanke rettes oppmerksomhet mot SEKI-modellens opprinnelige hensikt. Formålet med modellen er ikke å ta sikte på kreativitet, men å utvikle og skape kunnskap. Det understrekes at mye av innhentet litteratur og forskning baserer seg på asiatisk og amerikansk arbeidsliv, og det er ikke gitt at empiriske funn er direkte overførbart til norsk arbeidsliv. Medfølgende er mye empirisk fundament basert i Schulze og Hoegls studie fra

2008, som er rettet mot produktutvikling fremfor kreative prosesser. Likevel ser vi klare paralleller mellom gitte fenomener, og finner derfor studiet tilregnelig.

5.5 Praktiske implikasjoner

På tross av empirisk støtte foreligger det klare praktiske implikasjoner som følge av studiet. SEKI-modellen understrekes å være en modell og generalisering vil dermed tenkes utfordrende. I realiteten vil det naturlig antas en kombinasjon av de ulike formene for kunnskapsdeling, og kreativitet vil finnes i større eller mindre grad i hvert enkelt aspekt. Det bemerkes videre at konseptualisert modell har som formål å systematisere problematikken, men man vil sjelden ta forbehold om i hvilken grad eller hvordan kreativitet oppstår som sådan. Vi har også brukt ekspertise som en avhengig variabel, men leser gjøres oppmerksom på at det foreligger andre vel så viktige variabler som vil være avgjørende for skapelsen av kreativitet. Medfølgende er gjennomført studie basert i eksisterende litteratur, og tar lite forbehold for praktiske implikasjoner fra andre forfattere.

6.0 Hvordan fremmes innovasjon av digitalisering?

Funn viser til kreativitet og innovasjon som prekære kompetanser for organisasjoner som ønsker å overleve i fremtidens kunnskapssamfunn. Medfølgende er individuell kreativitet ofte presentert som en essensiell komponent for fasilitering av innovasjon i organisasjoner (DiLiello og Houghton 2008, 37). Således formoder Johannessen og Olsen (2008) kreativitet og innovasjon som begreper i nær korrelasjon. Der kreativitet kan sees å være produksjon av nye og verdifulle ideer i alle ulike domener, vil innovasjon defineres som suksessfulle implementeringer av kreative ideer internt i organisasjonen. Med andre ord vil kreativitet være startfasen av innovasjon; avgjørende, men ikke tilstrekkelig (Amabile et al. 1996, 1155).

Likeledes ser vi digitalisering som en konsekvens av den fjerde industrielle revolusjon, der robotisering i større grad overtar store deler av de menneskelige arbeidsoppgavene. Det er antatt at vi i løpet av de neste 5-10 årene vil se organisasjoner i alle størrelser bli påvirket av digitaliseringen. Som en forlengelse av dette postuleres det at teknologi transformerer innovasjon til den største menneskelige verdiskaperen (Johannessen 2019). Den fjerde industrielle revolusjon og robotisering blir av Johannessen (2019) omtalt som en fullstendig transformasjon av lønnsbasert arbeid og arbeidskraft. Drivkreftene bak dette er følgelig robotisering, kunstig intelligens og et enormt fokus på kostnadseffektivisering på bakgrunn av global konkurranse og økt individualisering (3). Vi står dermed overfor et paradoks;

Hvordan fremmes innovasjon av digitalisering?

Det vil i følgende kapittel bli redegjort for innovasjon. Medfølgende har vi sett de menneskelige ressursenes prekære rolle for kreative energifelt, og med dette den påfølgende innovasjonsprosessen, og fenomenet medarbeiderdrevet innovasjon blir belyst. Det vil redegjøres for digitalisering, som tolkes som automatisering, produktivitet og effektivisering; med formål om å frigjøre menneskelige ressurser. Likeledes vil det på bakgrunn av digitaliseringens kompleksitet avgrenses til robotisering som fenomen. Johannessen (2018) definerer robot som en

datamaskin som er programmert til å assistere mennesker i utøvelse av fysisk og mental arbeidskraft. Digisering og digital transformasjon vil nevnes for dypere forståelse av begrepet, men digitalisering vil fungere som gjeldende samlebegrep.

6.1 Litteraturgjennomgang

6.1.1 Innovasjon

Som nevnt kan innovasjon defineres som suksessfulle implementeringer av kreative ideer internt i organisasjonen (Amabile et al. 1996, 1155). Det er av allmenn oppfattelse at innovasjon ene og alene baseres på nye produkter, noe som langt fra tilstrekkelig dekker begrepets betydning. Johannessen, Olsen og Lumkin (2001) hevder innovasjon bygger på konseptet av at noe er nytt og refererer til Slappendel (1996), som fremhever dette som et kritisk aspekt for å skille innovasjon fra en ren endring. Goffin og Mitchell (2017) beskriver innovasjon på bakgrunn av fem komponenter; et nytt produkt eller gode som er nytt på markedet eller som er av høyere kvalitet enn det som allerede var tilgjengelig; en produksjonsmetode som er ny innenfor den spesifikke bransjen; åpning av nye markeder; bruk av nye forsyningskilder; nye former for konkurranse som leder til omstrukturering i gitt organisasjon eller bransje. Medfølgende anfører Amabile et al. (1996) to forutsetninger for at innovasjon skal falle under begrepets betydning; fornemmelsen av at noe er nytt og at innovasjonen anvendes av flere. Det presiseres at ideen, praksisen eller den materielle størrelsen oppfattes som ny. Subjektive opplevelser vil være av avgjørende art, og en innovasjon er med andre ord ikke knyttet til objektivt målbare kriterier (Gotvassli 2015, 179).

Innovasjoner fremstår av ulik grad, hvor blant annet Goffin og Mitchell (2017) refererer til inkrementell, disruptiv og radikal innovasjon. Inkrementell innovasjon omhandler forbedringer, være seg eksisterende produkter, tjenester eller prosesser. Videre viser forfatterne til disruptiv innovasjon, hvor det refereres til produkter, tjenester eller prosesser basert på betydelige endringer, mens radikal innovasjon på sin side uttrykkes som banebrytende innovasjoner og redefinerer det konkurrerende miljøet (12). Mer retningsbestemt brer innovasjonsbegrepet seg utover radikale endringer; selve følelsen av paradigme er vel så viktig som originalitet (5).

Medfølgende settes et skille mellom invensjon og innovasjon, der anvendelse av gitt produkt eller tjeneste viser seg avgjørende. Invensjon er med dette det første steget i en kompleks prosess for å sette et produkt eller en tjeneste i bruk av flere (Tidd og Bessant 2014, 18).

6.1.1.1 Medarbeiderdrevet innovasjon

Amundsen et al. (2011) viser til medarbeiderdrevet innovasjon som en fellesbetegnelse for medarbeideres aktive deltakelse i utvikling av varer, tjenester og produksjonsprosesser (St. meld. Nr. 7, 2008-2009, referert i Amundsen et al. 2011, 213). I faglitteraturen finnes ingen omforent definisjon av hva som karakteriserer medarbeiderdrevet innovasjon, og hva som skiller dette fra andre innovasjonsprosesser. Norsk LO definerer fenomenet som innovasjoner frembrakt gjennom en åpen og inkluderende innovasjonsprosess, basert på en systematisk anvendelse av medarbeidernes ideer, kunnskap og erfaring, og som er utviklende for organisasjoners totale innovasjonsevne. Medfølgende refererer forfatterne til Smith et al. (2008), som beskriver medarbeiderdrevet innovasjon som generering og implementering av nye ideer, produkter og prosesser, som stammer fra én, eller samhandling mellom flere medarbeidere. Det bemerkes at Smith et als (2008). definisjon i mindre grad viser til bred involvering av medarbeidere i innovasjonsprosessen, og Høirup (2010, referert i Amundsen et al. 2011) får i sin definisjon, hentet fra EPOC - European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (1997), frem dette på en noe tydeligere måte;

... It is about the scope for improving employment and competitiveness through a better organization of work at the workplace, based on high skill, high trust and high quality. It is about the will and ability of management and workers to take initiatives to improve the quality of goods and services, to make innovations and to develop the production process and consumer relations (213).

Formålet med medarbeiderdrevet innovasjon er å utnytte den brede, systematiserte kunnskapen og erfaringen som medarbeiderne besitter i innovasjonsarbeidet, hvor det vises til kreativitet, nye ideer og nye tilnærminger frembraget av medarbeiderne (214). Likeledes påpeker De Jong og

Kemp (2003, referert i Amundsen et al. 2011) faktorer som synes utslagsgivende for medarbeidernes innovative atferd i kunnskapsintensive organisasjoner. Det foreslås seks følgende forhold som positive for utvikling av innovativ atferd; arbeidet oppleves som utfordrende; medarbeiderne har autonomi i løsning av arbeidsoppgavene; de har en opplevelse av et støttende klima; det fokuseres strategisk på innovasjon i organisasjonen; organisasjonen har mange eksterne relasjoner med hyppig kontakt og medarbeiderne får innsikt i variasjoner i markeds -og etterspørselsforhold (215).

Amundsen et al. (2011) viser til viktigheten av en tett og konstruktiv dialog mellom medarbeider og leder, med formål om klare forventninger til medarbeiderne om stadig søken etter nye løsninger parallelt med utførelse av definerte arbeidsoppgaver. I forlengelsen av dette vises det til frihet til å ta egne beslutninger og samtidig tilstedeværelse for diskusjon og konsultasjon. Mer retningsbestemt viser Amundsen et al. (2011) til den påfallende faktoren knyttet til samhandling mellom leder og medarbeider for en vellykket innovasjonsprosess. Medfølgende fremgår et litteraturstudie med formål om å kartlegge faktorer som ligger til grunn for, eller som kan påvirke utvikling av medarbeiderdrevet innovasjon. Smith et al. (2008, referert i Amundsen et al. 2011) identifiserer fire overordnede kategorier som støtter fenomenet; ledelsesstøtte, autonomi, samhandling og organisasjonsklima. Likeledes spiller autonomi en vesentlig rolle, i den betydning at medarbeider gis frihet til å fatte beslutninger, og får handlingsrom til å utføre arbeidsoppgaver uten overvåkning eller kontroll. Autonomi tolkes som prekær ved fremmelse av innovasjon, og da med særlig betydning for idégenereringsfasene (216). Ut fra den mer generelle antakelsen at sosial innflytelse gjennom interaksjon er en forutsetning for kreativitet, viser den tredje drivkraften hos Smith et al. til samhandling. Påstanden finner støtte hos Perry-Smith og Shally (2003) og Paulus og Young (2000) referert i Amundsen et al (2011, 216), som heller til den oppfatning at gruppekontekster øker idégenerering og idéutveksling.

Amundsen et al. (2011) påstår den fjerde drivkraften for medarbeiderdrevet innovasjon, fokuserer på hvorvidt det interne klimaet gir rom for innovasjon. I forlengelsen av dette påpeker Dobni (2010, referert i Beckmann, Bratland og Prebensen 2018), viktigheten av leders

tilstedeværelse og hevder at ledelsen kan tilrettelegge for de endringer som ansees nødvendige, slik at medarbeiderne kan endre sine handlingsmønstre. Videre fremhever Dobni (2010) at organisasjonens evne til å oppnå et innovativt organisasjonsklima krever lederskap og strategi som støtter innovasjon, og som bidrar til at medarbeiderne tar del i prosessen. Del Corte Lora et al. (2016, referert i Beckmann, Bratland og Prebensen 2018), anmoder basisen for all innovasjon er knyttet til kunnskap, og at organisasjoner som har klima for å satse bredt på kompetanse, har bedre forutsetninger for innovasjonsprosesser.

6.1.2 Digitalisering

Andersen og Sannes (2017) definerte digitalisering som en transformativ prosess der noe blir digitalt; en digital prosess, organisasjon -eller samfunn. Videre hevder forfatterne digitalisering å være transformasjonen fra IT som støtteverktøy til å bli en del av organisasjonens DNA. Digitalisering handler med andre ord om bruk av teknologi til å fornye, forenkle og forbedre tjenester, og legger til rette for økt verdiskaping og innovasjon med formål om å øke produktivitet (NOU 2015:1). Medfølgende tolkes produktivitet som effektivisering av arbeidsoppgaver med den hensikt å frigjøre tid og menneskelige ressurser, hvorledes effektivitet er knyttet til grad av måloppnåelse i forhold til ressursbruk (Jacobsen 2019, 50-1).

Således har digitalisering blitt identifisert som et av de største endringene av samfunnet og organisasjoner i nær og fjern fremtid, og omtales som fundamentale transformasjoner utover digitalisering av eksisterende prosesser. Begrepet viser til en prosess hvor analoge data overføres til digital form, som i litteraturen viser til transformasjoner forbundet med tilføring av digital teknologi i alle menneskelige aspekter ved samfunnet (Parviainen et al. 2017). Det er antatt at digitalisering tradisjonelt påvirker arbeidsintensive organisasjoner, men gjennom ny teknologi hevdes det også at kunnskapsintensive organisasjoner påvirkes av utviklingen. Som følge av trenden vil digital teknologi, fra enkel informasjons -og telekommunikasjonsteknologi til avansert kunstig intelligens, i økende grad bli en integrert del av organisasjonen. Bruk av digital teknologi byr på betydelige forretningsmuligheter, men kan også potensielt undergrave dagens forretningsmodeller og konkurransesituasjon. Likeledes ligger utfordringen i manglende

kunnskap knyttet til konsekvensene av digitalisering i kunnskapsintensive organisasjoner (Breunig og Skjølsvik 2017).

Digitaliseringsbegrepet brukes ofte overlappende med digitisering og digital transformasjon, men begrepene innehar likevel ulike funksjoner. Der digitisering omhandler konvertering av noe fysisk til digitalt format, vil digital transformasjon omfatte samfunnsendringer, ofte med innovasjon som positivt fortegn (Pettersen 2018). Mer retningsbestemt beskriver digitisering en teknologisk transformasjon, hvorimot digitalisering beskriver prosessen av samspillet mellom teknologiske og institusjonelle markedsendringer som oppstår under digitaliseringsperioden (Pettersen 2018). Begrepet *digital* fungerer som et synonym på endringstakten i dagens raskt utviklende teknologiske samfunn, hvorimot *transformasjon* viser til digital integrering. En mer snever forklaring viser til digital transformasjon som en forklaring på konseptet *papirløs*, som har en inngripende effekt på både organisasjoner og samfunn som sådan. Mer retningsbestemt viser digital transformasjon til hurtige teknologiske innovasjoner i organisasjonen, med formål om verdiskapning gjennom muligheter skapt av teknologi (Gebayew 2018).

Johannessen (2018) postulerer at kunnskapsarbeid i økende grad vil gjennomføres av roboter, være seg automatisering av juridisk bistand, automatiserte rengjøringstjenester eller selvbetjeningskasser i butikker. I forlengelsen av dette vises det til en omveltning i innovasjonsprosesser innenfor samtlige yrker, hobbyer og funksjoner, knyttet til robotisering. Forfatteren anmoder denne typen innovasjon som destruktiv for eksisterende arbeidsplasser, og en rekke nye profesjoner med nye former for kompetanse utvikles som en konsekvens. Det er antatt at digitalisering fordrer et paradigmeskifte, hvor blant annet utdannelsessystemet endres i relasjon til de krav som følger av robotisering og informasjonsteknologi (Johannessen 2018). Det gjør seg gjeldende at robotisering først og fremst vil påvirke arbeidsplasser på to ulike måter; arbeidsplasser uten krav til særskilt utdanning vil avta på bakgrunn av automatisering. Som konsekvens vil de mer avanserte profesjonene ansees som overflødige da robotisering bidrar til en signifikant økning i produktivitet (Johannessen 2018). Hess og Ludwig (2017) antar at smarte maskiners kompetanse knyttet til innsamling og analyse av kunnskap vil bli betraktelig høyere

enn hos enkeltindividene, med en høyere kapasitet til å prosessere, huske og respondere på gitt informasjon (55).

6.2 Analyse

Den fjerde industrielle revolusjonen byr på en rivende utvikling innen informasjons -og kommunikasjonsteknologi, og en digital teknologi som har transformert rammebetingelsene for samtlige organisasjoner. En konsekvens er en transformasjon av et verdensomspennende digitalt nettverk som globalt knytter sammen individer og organisasjoner (Jacobsen 2019, 29). Som nevnt hevdes digitalisering å benytte teknologi til å fornye, forenkle og forbedre tjenester, og legger til rette for økt verdiskaping og innovasjon med formål om å øke produktivitet. Mer retningsbestemt vil formålet knyttes til effektivisering av standardiserte og administrative arbeidsoppgaver med den hensikt å frigjøre tid og menneskelige ressurser. Johannessen (2019) postulerer digitalisering som pådriver for et paradigmeskifte med radikale endringer i dagens arbeidsmarked, hvor arbeidsplasser uten krav til særskilt utdanning vil avta på bakgrunn av digitalisering.

Likevel er det naturlig å anta en fremvoksende transformasjon av profesjoner i lys av digitaliseringens påvirkning, hvor trendene allerede viser en betydelig økt etterspørsel etter tech -og ingeniørkompetanse. Således anslår Johannessen (2019) at på bakgrunn av en signifikant økning i produktivitet fremstår en overflødighet i de mer avanserte profesjonene. Ved et redusert behov for menneskelig arbeidskraft kan det spekuleres i hvorvidt digitalisering gir rom for å utnytte den iboende kunnskap hos medarbeiderne og anvende denne der roboter ikke strekker til. Medfølgende fastslås et av de største konkurransefortrinnene, som således er vanskeligst å kopiere, være den tause kunnskapen som eksisterer internt i organisasjonen. Mer retningsbestemt antas en fordel av digitalisering en mulighet for frigjørelse av den iboende tause kunnskapen som ligger latent, som åpner for innovasjon og vil med dette legge grunnlaget for konkurransefortrinn.

Amundsen et al. (2011) viser til St.meld. Nr. 7 (2008-2009) der Regjeringen påpeker satsning på medarbeidere som et viktig punkt i sin politikk for innovasjon (212). Forfatterne refererer til medarbeiderdrevet innovasjon, som omhandler innovasjon frembrakt gjennom en åpen og inkluderende innovasjonsprosess. Prosessen er basert på en systematisk anvendelse av medarbeidernes ideer, kunnskap og erfaring og er ansett som utviklende for organisasjonens totale innovasjonsevne (213). Mer retningsbestemt vises det til betydningen av medarbeiderinvolvering for organisasjonens konkurransekraft og innovasjonsevne, hvor det tolkes hensiktsmessig med nye krav til effektivitet gjennom nye arbeidsformer og restrukturering av organisasjonen som sådan. Det følger av digitaliseringens definisjon et formål om produktivitet og effektivitet, hvor det antas gjennom frigjøring fra standardiserte og administrative arbeidsoppgaver et økt rom for fokus på medarbeidernes kompetanse for innovasjon.

Digitalisering av standardiserte arbeidsoppgaver tenkes innvirkende på leders hverdag, hvor medfølgende studier viser en grunnleggende utfordring knyttet til at lederansvaret ofte forsvinner i administrative arbeidsoppgaver (Hales 1986). Med bakgrunn i Hales påstand er det naturlig å anta at digitalisering omhandler robotisering av arbeidsoppgaver knyttet til leder. En konsekvens av digitalisering vil mer retningsbestemt tenkes frigjøring av tid til gjennomføring av lederoppgaver rettet mot de menneskelige aspektene ved ledelse. I forlengelsen av dette viste Smith et al. (2008) til viktigheten av tilstedeværelse av leder ved frembringelse av medarbeiderdrevet innovasjon. Dette fremkommer i en undersøkelse gjennomført av LO Danmark i 2006, der samhandlingen mellom leder og medarbeider fremheves som viktig faktor for medarbeiderdrevet innovasjon. I case-studiene det rapportertes fra, blir lederes tilstedeværelse og synlighet fremhevet som sentralt. Det synes avgjørende at ledere er til stede på en uformell måte i ulike avdelinger, og er i dialog med medarbeiderne. Dette gjør det mulig for medarbeidere å diskutere ideer og forbedringsmuligheter med ledere i en uformell atmosfære og på den måten bygge et tillitsbasert forhold (Amundsen et al. 2011, 215). Som funn indikerer i foregående kapittel spiller tillit en prekær rolle for kreativitet og innovasjon. Gjennom

digitalisering av standardiserte og tidkrevende arbeidsoppgaver er det naturlig å anta at leder vil frigjøre ressurser med formål om oppmuntring til innovasjon hos medarbeider.

Det er funnet støtte for at autonomi spiller en viktig rolle for kreativitet, som medfølgende vil ha en positiv effekt på innovasjon. Påstanden støttes av Smith et al., som anser autonomi som en viktig faktor for å fremme medarbeiderdrevet innovasjon, der medarbeider gis frihet til å fatte beslutninger og får handlingsrom til å utføre oppgavene uten overvåkning fra leder. Likevel refererer Mazimanian, Orlikowski og Yates (2013) til autonomiparadokset, som på den ene siden hevder at digitalisering kan legge til rette for økt kontroll og overvåkning, og vil med dette fungere som en hindring for autonomi. Dette fordi man gjennom digitalisering får tilgang til verktøy som åpner for større grad av overvåkning. På den andre siden viser forfatterne til at kunnskapsarbeidere får mer autonomi ved fleksibilitet og kontroll over eget arbeid. Mer retningsbestemt tenkes digitalisering av arbeidsoppgaver som ikke krever menneskelige ressurser fordelaktig, da det frigjøres tid til å anvende det menneskelige handlingsrommet som sees nødvendig for innovasjon.

Forskning viser at positive emosjoner åpner for og forsterker kognitive prosesser, innovativ tenkning og kreativitet (Hess og Ludwig 2017, 58). Tidd og Bessant (2009) heller til den oppfatning at de organisasjonene med høyest grad av involvering av medarbeidere i innovasjonsarbeidet, som rapporterte de beste resultatene (222). Ved digitalisering av standardiserte arbeidsoppgaver tenkes frigjøring av menneskelige ressurser, som hevdes å åpne for tillit og trygghet gjennom samspill og relasjonsbygging. På den andre siden refererer Pettersen (2018) til Giddens (1984) som påstår at det gjennom digitalisering foregår en nedtrapping i sosial kapital og integrasjon, i tillegg til utvikling av identitet. Nedtrappingen knyttes til et samfunn som åpner for adskillelse av tid og sted, og dermed for løsrivelse av relasjoner (12). Med andre ord vil det gjennom digitalisering antas at individer utvikler en lavere grad av sosial kapital på bakgrunn av økte digitale plattformer, som vil kunne påvirke den sosiale samhandlingen i organisasjonen. Likevel gir digitalisering rom for samhandling på plattformer uten krav om personlig oppmøte, og vil eksempelvis gjennom e-post, Teams og Skype åpne for

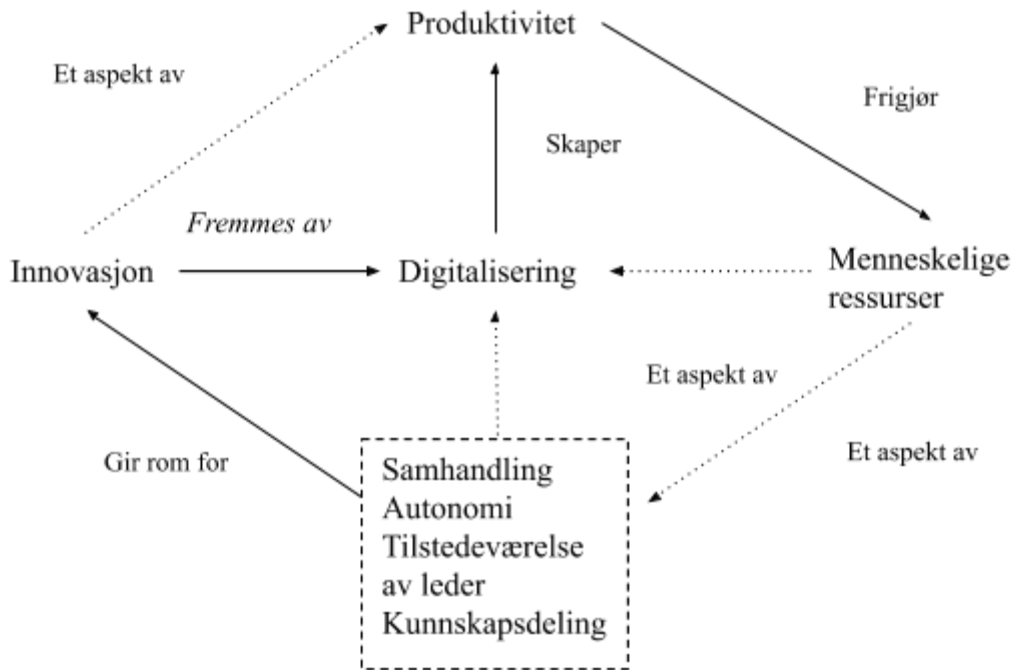
samhandling på tvers av organisasjoner, fysiske lokasjoner og landegrenser. Sett i lys av Smith et als. (2008) teori om medarbeiderdrevet innovasjon vises det til både samhandling i grupper og organisasjonsklima som fremmer positive emosjoner, og det er mer retningsbestemt naturlig å anta at det gis spillerom ved digitalisering.

Medfølgende vil de nye plattformene for samhandling kunne fungere som en positiv bidragsyter for innovasjon basert i økte muligheter for innhenting av ekspertise på tvers av ulike fagfelt. Som konseptualisert i foregående kapittel viser kunnskapsdeling seg fordelaktig ved innovasjon, der ekspertise fra ulike fagfelt vises en positiv effekt. Gjennom muligheter for samhandling uten fysisk tilstedeværelse vil ekspertisen tenkes desto mer tilgjengelig. Likeledes vil det ved digitalisering åpnes for en eksternaliseringsprosess av den iboende tause kunnskapen latent i organisasjonen. Ved å derigjennom internalisere gitt kunnskap ved å konvertere eksplisitt kunnskap til taus kunnskap på organisasjonsnivå, vil SEKI-modellens kunnskapsspiral bli en aktualitet. Som nevnt finnes det en rekke støtte i forskning der absorbering av eksisterende kunnskap med formål om å skape ny taus kunnskap skaper innovative prosesser (Schulze og Hoegl 2008).

6.3 Delkonklusjon

Av den grunn at innovasjon får en stadig mer prekær rolle i samtlige organisasjoner, rettes oppmerksomheten i økende grad mot de muligheter som ligger i involvering av medarbeidere (Amundsen et al. 2011, 213). Gjennom konseptuell empirisk forskning finner vi støtte i gitt forskningsspørsmål, som anmoder at innovasjon fremmes av digitalisering. Mer retningsbestemt hevder funn at digitalisering skaper produktivitet, som frigjør menneskelige ressurser fra standardiserte arbeidsoppgaver. Det er de frigjorte menneskelige ressursene som viser seg nyttig for innovasjon. Vi ser således at leders rolle blir desto viktigere ved digitalisering, da behovet for tilrettelegging av en organisasjon som åpner for samhandling mellom individer og kunnskapsdeling blir fremtredende. Således vil medarbeider gis rom for økt frihet og kontroll av egne arbeidsoppgaver, men likevel fremheves viktigheten av at leder åpner for autonomisk

tilnærming, da det i en digitaliseringsprosess gir større mulighet for overvåkning enn tidligere. Funn illustreres i en sirkulær konseptuell modell.



Figur 7: Sirkulær konseptuell modell av F4.

6.4 Teoretiske implikasjoner

Forskning viser sammenhenger mellom hvordan digitalisering fremmer innovasjon gjennom frigjøring av menneskelige ressurser, og har gjennom å systematisere litteratur sett korrelasjoner til samhandling, autonomi, tilstedeværelse av leder og kunnskapsdeling. Ved å sette disse separate fenomenene i system håper vi å bidra med å belyse et dagsaktuelt tema, som ved konseptuell generalisering vises å inneha en større gjensidig påvirkning enn hva vi mener er tilstrekkelig belyst i dag. Således vil det til videre forskning tenkes interessant å belyse tematikken ytterligere ved kvantitativ eller kvalitativ empirisk forskning. Det understrekes at tematikken rundt medarbeiderdrevet innovasjon utelukkende er basert på Amundsen et al. (2011), som har innhentet sin empiri gjennom konseptuell generalisering. De påpeker likeledes manglende empirisk grunnlag, og det vil derfor være nødvendig med både kvalitative og

kvantitative studier for å belyse temaet ytterligere (Amundsen et al. 2011, 227). Det tas heller ingen forbehold om bransje, marked eller bedriftsstørrelse.

6.5 Praktiske implikasjoner

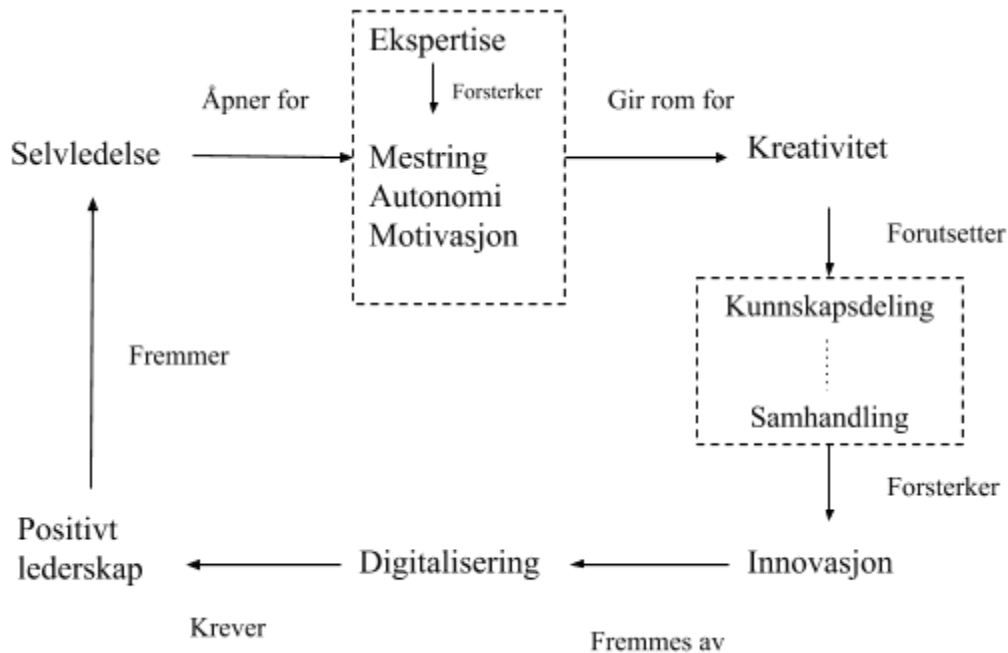
Ved å sette innovasjon og digitalisering i system håper vi å rette oppmerksomhet mot hvordan se verdi i de menneskelige ressursene, samt bringe klarhet i viktigheten av det menneskelige aspektet i organisasjonen. Således ønsker vi å bidra med et økt fokus på leders tilstedeværelse, da dette til stadighet dukker opp som en avgjørende faktor. Medfølgende vises det til Amundsen et al. (2011), som påstår at forskere har vist relativt liten interesse for lederens rolle i medarbeiderdrevet innovasjon, hvor stort sett struktur, gruppeinteraksjoner og organisasjonsklima har stått i fokus. Dette hevdes overraskende da ledelse synes å være en særlig viktig faktor for innovasjon (215).

I forlengelse av dette påpekes det mangler i praktisk forståelse av de utallige ulike digitale systemene som finnes i organisasjoner, og det er derfor bare gjort generelle antakelser med bakgrunn i litteratur. Vi har utelukkende basert oss på kunnskapsarbeidere, men det kan spekuleres i hvorvidt denne arbeidsgruppen vil la seg påvirke av digitalisering i sin rene form. Kunnskapsarbeidere som eksempelvis leger, advokater og konsulenter vil ha arbeidsoppgaver som i stor grad baserer seg på menneskelige relasjoner, og arbeidsoppgaver vil med dette ikke la seg digitalisere i like stor grad som industriarbeidere. Sett i lys av kunnskapsarbeid vil digitalisering følgelig omhandle automatisering av arbeidsoppgaver med formål om produktivitet.

7.0 Konklusjon

Overgangen fra industrisamfunn til globalisert kunnskapssamfunn har skapt turbulens og kompleksitet hvor truslene og mulighetene aldri har vært større. For å evne å manøvrere innenfor dette nye landskapet forutsettes en ny type ledere og en ny forståelse av lederskap, der utgangspunktet knyttes til mobilisering av kreativitet for å fremme verdiskaping (Johannessen, Stokvik og Olsen. 2013, 11). Quinn (1992, referert i Johannessen 2016, 8) hevder den dominerende utfordringen for ledere i vellykkede selskaper i økende grad vil omhandle fokus på utvikling og distribuering av menneskelig intellekt og ferdigheter fremfor å forvalte fysisk og økonomisk kapital. I lys av dette har gjeldende oppgave forsøkt å besvare hvordan digitalisering kan fremme innovasjon gjennom positivt lederskap.

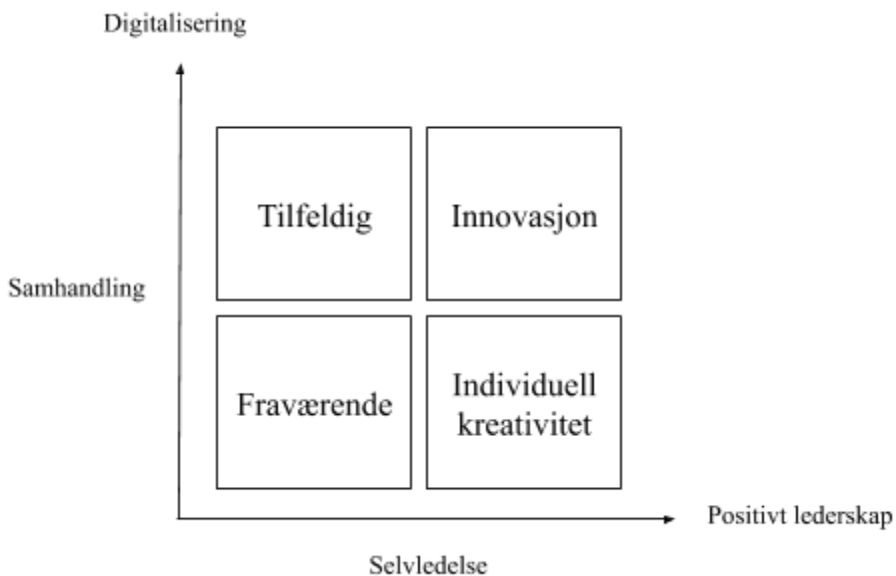
For en grundig og tilstrekkelig besvarelse av problemstillingen fant vi det relevant å redegjøre for ytterligere fire forskningsspørsmål, som alle fant støtte i litteratur. Funn viser at positivt lederskap gir rom for selvledelse gjennom samhandling og tillit. For at kreative energifelt skal oppstå kreves det rom for samhandling, og med dette kunnskapsdeling på tvers av organisasjonen, som fasiliteres av leder. Medarbeiderinvolvering i innovasjon innebærer at dialogen mellom medarbeidere og ledere må være tett og konstruktiv. Pelz (1956, referert i Amundsen et al. 2011) underbygger påstand om at ledere som oppmuntrer til involvering, får mer motiverte medarbeidere, og medfølgende vises å være mer positive i forhold til egne oppgaver og utvikling. De viktigste ledelsesstrategiene i Pelzs studie var å tilegne medarbeiderne stor grad av frihet til å ta egne beslutninger og således være tilgjengelig for diskusjon og konsultasjon. Dette koples til at leder uttrykker klare forventninger til medarbeiderne om stadig søken etter nye løsninger og samtidig utføre definerte arbeidsoppgaver (Gjelsvik 2007, referert i Amundsen et al. 2011, 215). Funn viser til likhetstrekk til positivt lederskap med paralleller til fasilitering av selvledelse, tillitsfulle relasjoner og samhandling. Med dette er det utviklet en revidert konseptuell modell for å sette funn i system.



Figur 8: Revidert konseptuell modell av problemstilling.

7.1 Funn og typologi

Med utgangspunkt i overordnet problemstilling fant vi støtte for at digitalisering fremmer innovasjon gjennom positivt lederskap ved å åpne for selvledelse, autonome beslutningsprosesser, samhandling og kunnskapsdeling på tvers av organisasjonen og rom for kreative prosesser. Det er blitt utviklet en typologi for abstraksjon av funn.



Figur 9: Typologi som abstraherer funn.

Typologien måler digitalisering på y-aksen og positivt lederskap på x-aksen. Verdiene måles i autonomi og samhandling. Selvledelse fungerer som et samlebegrep og omfatter autonomi, tillit og motivasjon som fenomen. Samhandling tar for seg kunnskapsdeling og frigjorte menneskelige ressurser på et kollektivt nivå. Selvledelse kobles til positivt lederskap, da dette er sentralt for begrepets betydning. Samhandling knyttes mot digitalisering, da vi tolker fenomenet som en konsekvens av høy produktivitet skapt av digitalisering.

Ut fra typologien har vi utviklet fire hypoteser:

H1: Lav grad av positivt lederskap og lav grad av digitalisering gir fravær av innovasjon.

H2: Høy grad av positivt lederskap og lav grad av digitalisering åpner for individuell kreativitet.

H3: Høy grad av digitalisering og lav grad av positivt lederskap skaper tilfeldig innovasjon.

H4: Høy grad av digitalisering og høy grad av positivt lederskap gir rom for innovasjon.

Typologien viser at innovasjon er fraværende ved lav grad av positivt lederskap og lav grad av digitalisering. Ved høy grad av positivt lederskap, men lav grad av digitalisering åpnes det for individuell kreativitet, da man er avhengig av et klima som tilrettelegger for kreative energifelt

for at kreative ideer skal bli innovasjon. Dette understrekes av DiLiello og Houghton (2006) som påstår at kreativt potensiale trolig aldri blir transformert til kreativ atferd dersom organisasjonen ikke fostrer kreativitet som fenomen. Ved høy grad av digitalisering og lav grad av positivt lederskap er innovasjonsgraden tilfeldig, da det er mange kompetanser i omløp samt rom for samhandling. Medfølgende er det dog lite tilstedeværelse av leder, som spiller en viktig rolle for fasilitering av den kreative atferden i organisasjonen. Ønsket situasjon grunnes i høy grad av digitalisering og høy grad av positivt lederskap, da innovasjon er høyest ved denne organisasjonstilstanden.

7.2 Teoretiske implikasjoner

Til ettertanke ser vi følgelig at det finnes en rekke definisjoner og forklaringer på innovasjon og digitalisering, og vår oppgave berører kun en brøkdel. Det kan bemerkes at gjennom flere års studieløp er det produsert en rekke oppgaver om ledelse, innovasjon og digitalisering, som kan ha lagt føringer for visse forhåndsantakelser på problematikken. Valget av variablene *positiv ledelse, kunnskapsdeling, kreativitet, innovasjon og digitalisering* begrunnes i en antakelse om at litteraturen anser disse som adskilte fagfelt. Det eksisterte dog et postulat om at faktorene kunne sees i relasjon til hverandre, og med dette fungere som et hjelpemiddel for å belyse hvordan organisasjoner kan skape verdi i et samfunn i høy endringstakt. Med utgangspunkt i overordnede problemstilling viste funn at digitalisering fremmer innovasjon gjennom positivt lederskap, med basis i selvledelse samhandling og kunnskapsdeling. Oppgaven har vist kunnskapsdeling som prekært i kreativitetsprosessen, således at selvledelse, samhandling, menneskelige relasjoner, samt tilstedeværelse av leder er avgjørende i et arbeidsliv preget av digitale løsninger. Det er individene som er kreative, og ikke robotene. Gjennom konseptuell generalisering påstår vi det er gitt en tilfredsstillende belysning av hvordan digitalisering fremmer innovasjon gjennom positivt lederskap, og mener det kan studeres som et fullstendig fenomen.

Forskning viser at kreativitet og innovasjon fungerer i et avhengighetsforhold, og vi finner støtte i tidligere forskning at selvledelse fremmer kreativitet. Medfølgende ser vi at selvledelse i stor grad fungerer som et individuelt fenomen, men at det likevel foreligger behov for

kunnskapsdeling av ekspertise. Ved å koble positivt lederskap til selvledelse, der ledelse av samhandlingskompetanse spiller en vesentlig rolle, ser vi at autonomi, motivasjon og mestringstro er de fremmede faktorene ved selvledelse som gir rom for kreativitet. På tross Wadels (2006) påstand om at selvledelse fremstår som et utelukkende individuelt fenomen, viser samhandling mellom individer seg mer vesentlig enn først antatt.

Vi håper at tilstedeværelse av leder i et kunnskapssamfunn tillegges større forskningsmessig fokus. En gjennomgående tematikk som har vist seg gjeldende har vært viktigheten av leder som fasilitator, og fremkommer både i innovasjonsprosesser, tilretteleggelse for kreative miljøer, oppmuntring til selvledelse og utnyttelse av de menneskelige ressursene ved digitaliseringsprosesser. Som et bidrag i litteraturen har vi utviklet fire hypoteser basert på våre funn som egner seg for empirisk testing gjennom kvalitative eller kvantitative undersøkelser, og vil gi ytterligere forståelse av tematikken.

7.3 Praktiske implikasjoner

Som en konsekvens av den fjerde industrielle revolusjon lever vi i et samfunn bestående av hyppige digitale transformasjoner, der kunnskap fremgår som organisasjonens viktigste konkurransefortrinn. Et resultat av dette ligger i utfordringen ved å lede kunnskapsarbeidere til å forløse den kunnskap og kreativitet som kreves for verdiskapning, med den hensikt å overleve i et turbulent og globalt samfunn preget av konkurranse på tvers av landegrenser. Ved å rette fokuset mot positivt lederskap, og hvordan man gjennom fasilitering av selvledelse, ledelse av samhandlingskompetanse og tillit, fremmer innovasjon i den fjerde industrielle revolusjon, legges det til rette for en økt forståelse for hvordan leder kan tilrettelegge for en innovativ organisasjon. Vi har sett at leders rolle endres fra kontrollør til fasilitator, hvor ekspertisen er flyttet fra leder til medarbeider. Ved å belyse positivt lederskap som fenomen håper vi å bidra til økt kjennskap til en lederstil tilrettelagt for kunnskapsarbeidere.

Digitalisering er ofte forstått som et verktøy for reduksjon av kostnader og effektivisering av ressurser. Samtidig hevder Giddens (1984, referert i Pettersen 2018, 12) at digitalisering risikerer nedtrapping av sosial kapital, og er knyttet til utvikling av det sosiale samfunnet som åpner for

adskillelse av tid og sted, og dermed for løsrivelse av sosiale relasjoner. Ved å gå i dybden på digitaliseringens rolle i en kunnskapsorganisasjon kan man likevel bidra til en økt forståelse for hvordan de menneskelige ressursene spiller en desto større rolle enn tidligere. Regjeringens ekspertutvalg for etter -og videreutdanning refererer til Frey og Osborne (2017), som trekker frem at roboter er dårlige på å tolke følelser og være kreativ, og understreker at sosiale ferdigheter er vanskelig å erstatte med maskiner. Dette bidrar til at sosiale ferdigheter vil bli sett som viktige ressurser i fremtiden (EVU). I et samfunn hvor innovasjon er avgjørende, har vi ved fokus på samhandling og kunnskapsdeling belyst viktigheten av menneskelige ressurser ved kreative prosesser, som bidrar på en måte hvor roboter per i dag ikke strekker til.

7.4 Kritikk til eget arbeid

Gjennom konseptuell generalisering har vi trekt inn litteratur på tvers av ulike fagfelt, hvor vi har abstrahert og forsøkt sette ulike fenomener i system. En konsekvens av dette er litteratur er tatt ut av opprinnelig kontekst for å kunne trekke tråder mellom uavhengige fenomener. I forlengelsen av dette er konseptuell generalisering en forskningsmetode som baserer seg på tidligere innhentet empiri fra anerkjente forskere og grunnet i pensumlitteratur og fagfellevurderte tidsskrift, men selv deres forskning kan inneha mangler. På tross av en bevissthet rettet mot å unngå forming av oppgaven ut fra egnet postulat, er også deler av analysen basert på spekulasjoner. Ved kvantitativ eller kvalitativ generalisering er det ikke gitt at resultatene ville blitt de samme, som igjen kan ha bidratt til reduksjon av oppgavens reliabilitet og potensielt bias.

Positivt lederskap legges av forfatterne frem som en riktig oppskrift på ledelse, men det foreligger lite kritiske vurderinger i det teoretiske grunnlaget. Det legges frem som en lineær modell med få forstyrrelser fra omgivelsene, og det stilles derfor spørsmål om hvorvidt dette er direkte overførbart til praksis. Det er også verdt å bemerke at oppgaven ikke tar høyde for at lederskap praktiseres på flere nivåer i organisasjonen, og en vellykket implementering forutsetter at positivt lederskap er gjennomgående i alle ledd.

Et kritikkverdig aspekt ved oppgaven er manglende fokus rettet mot bransje eller sektor, da oppmerksomhet er tillagt kunnskapsintensive organisasjoner som helhet. Det er derfor naturlig å

anta at det foreligger utfordringer knyttet til generalisering, da ingen organisasjoner følger samme praksis. Det påpekes også at det så langt kun foreligger begrenset dokumentasjon som støtter påstand om at den prototypiske kunnskapsarbeideren skiller seg vesentlig fra andre arbeidstakere (Lines 2011). En presis definisjon av kunnskapsarbeideren er også noe omdiskutert. På tross av at oppgaven baserer seg på kunnskapsarbeidere, innehar påstanden om positiv korrelasjon mellom høyt utdannede medarbeidere og selvstendighet, empiriske mangler.

Da digitalisering fremdeles er i utvikling foreligger det en rekke uberørte dimensjoner av fenomenet. Selv om vi står i den fjerde industrielle revolusjon, er det fortsatt mye som er knyttet til postulat om en fremtidig sannhet. Det foreligger mye usikkerhet knyttet til digitalisering som fenomen, og baserer seg på antagelser. Mer retningsbestemt vil det være utfordrende å gi en presis konklusjon som er direkte overførbar til virkeligheten, da dette er en virkelighet vi ikke står overfor enda. Medfølgende har det utelukkende tatt utgangspunkt i de muligheter som følger av digitalisering, men tillagt skyggesidene mangelfull oppmerksomhet. Det foreligger forståelse for at digitalisering fordrer store organisatoriske endringer som sådan, hvor en naturlig konsekvens vil knyttes til endringsfrykt.

7.5 Forslag til videre forskning

Oppgaven tar sikte på digitaliseringens rolle på innovative prosesser, med positivt lederskap som fasilitator. Gjennom konseptuell generalisering har vi funnet eksisterende teori som støtter problemstilling, og det har i forlengelsen av dette blitt utviklet fire hypoteser. Til videre forskning tenkes det interessant og hensiktsmessig å teste disse fire hypotesene empirisk gjennom et kvalitativt eller kvantitativt studie for en generaliserende effekt.

Studiet er rettet mot hvordan positivt lederskap kan fasilitere innovasjon i en kunnskapsbedrift, men i størst grad tatt sikte på lederformen som fenomen fremfor ledelse som en aktiv rolle i organisasjonen. Således påstår Amundsen et al. (2011) at leders rolle i innovasjonsprosesser sjeldent tillegges fokus, på tross av leders viktige rolle for å fremme rom for kreativitet og innovasjon. Det tenkes være av interesse å gjøre et mer omfattende studie med et økt fokus på

leder, og hvordan man gjennom ledelse åpner for innovasjonsprosesser i en kunnskapsbedrift i den fjerde industrielle revolusjon.

Organisasjonsklima har til stadighet dukket opp i litteraturen som et sentralt aspekt ved innovasjon i organisasjoner. Likevel har det på bakgrunn av oppgavens overordnede problemstilling blitt tillagt svært lite vekt. Det antas her å eksistere et helt fagfelt innen litteraturen som ikke er tilstrekkelig belyst, og det vil dermed tenkes tiltalende å se på hvorvidt organisasjonsklima og arbeidsmiljø fremmer og hemmer innovasjonsprosesser i en kunnskapsbedrift.

8.0 Litteraturliste

- Amabile, T., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). *Assessing the work environment for creativity*. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154-1184.
- Amundsen, O., Gressgård, L., Hansen, K., & Aasen, T. (2011). Medarbeiderdrevet innovasjon - en kunnskapsstatus. *Søkelys På Arbeidslivet*, 28(3), 212-231.
<https://www.idunn.no/spa/2011/03/art01>
- Amundsen, S., & Martinsen, &. (2015). Linking Empowering Leadership to Job Satisfaction, Work Effort, and Creativity: The Role of Self-Leadership and Psychological Empowerment. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 22(3), 304-323.
- Andersen, E., & Sannes, R. (2017). Hva er digitalisering? *Magma*, 20(6), 18-24.
<https://www.magma.no/hva-er-digitalisering>
- Beckmann, A., Bratland, T., & Prebensen, N. (2018). Medarbeiderdrevet innovasjon i en digital verden ; effekten av involvering. *Magma*, 21(7), 60-69.
<https://www.magma.no/medarbeiderdrevet-innovasjon-i-en-digital-verden>
- Berg, M., & Ribe, E. (2013). *Coaching : å hjelpe ledere og medarbeidere til å lykkes* (3.utg.red.). Oslo: Universitetsforl.
- Breunig, K., & Skjølsvik, T. (2017). Digitalisering av kunnskapsarbeid ; utvikling, hindringer og drivere i virtuelle advokatfirma. *Magma*, 20(6), 63-73.
<https://www.magma.no/digitalisering-av-kunnskapsarbeid>
- Dagens næringsliv. 2012. "La-det-skure ledelse er mest ødeleggende".
<https://www.dn.no/studier/la-ola-det-skureraquo-ledelse-er-mest-odeleggende/1-1-1908881>
- Diliello, Trudy C., & Houghton, Jeffery D. (2006). Maximizing organizational leadership capacity for the future: Toward a model of self-leadership, innovation and creativity.(Author abstract). *Journal of Managerial Psychology*, 21(4), 319-337.
- DiLiello, T., & Houghton, J. (2008). *Creative Potential and Practised Creativity: Identifying Untapped Creativity in Organizations*. *Creativity and Innovation Management*, 17(1), 37-46.
- Ehin, C. (2008). *Un-managing knowledge workers*. *Journal of Intellectual Capital*, 9(3), 337-350.

- Eriksen, T., Gad, T., Martinsen, &., & Thompson, G. (2003). *Selvledelse : Menneskelig kapital i det nye arbeidslivet*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Etter -og videreutdanningsutvalget (2018) *Kunnskapsgrunnlaget. Arbeidslivet i endring*. Oslo, Regjeringen.
<https://www.regjeringen.no/contentassets/849b377650a449d599d80835e74805ed/no/sve/d/01.pdf>
- Fairhurst, Paul. (2008). *Positive leadership: Paul Fairhurst takes a strengths-based look at leading*. Training Journal, 43.
- Filstad, C. (2008). Nye perspektiver på læring og kunnskapsutvikling i organisasjoner. *Magma*, 11(1), 55-62.
<https://www.magma.no/nye-perspektiver-paa-laering-og-kunnskapsutvikling-i-organisasjoner>
- Filstad, C. (2010). *Organisasjonslæring : Fra kunnskap til kompetanse*. Bergen: Fagbokforl.
- Filstad, C. (2016). *Organisasjonslæring : Fra kunnskap til kompetanse* (2. utg. ed.). Bergen: Fagbokforl.
- Furtner, M., Baldegger, U., & Rauthmann, J. (2013). *Leading yourself and leading others: Linking self-leadership to transformational, transactional, and laissez-faire leadership*. European Journal of Work and Organizational Psychology, 22(4), 436-449.
- Drucker, P. F. (1959). *Landmarks of Tomorrow*. New York: Harper& Bros.
- Gebayew, C., Hardini, Panjaitan, Kurniawan, & Suhardi. (2018). *A Systematic Literature Review on Digital Transformation*. 2018 International Conference on Information Technology Systems and Innovation (ICITSI), 260-265.
- Glasø, L., & Thompson, G. (2018). *Selvledelse : Teori, forskning og praksis* (2. utg. ed.). Oslo: Gyldendal.
- Goffin, K., and Mitchell, R. (2017). *Innovation Management : Effective Strategy and Implementation*. 3rd ed. London: Palgrave Macmillan, 2017. Print.
- Gotvassli, K.Å. (2015). *Kunnskap, kunnskapsutvikling og kunnskapsledelse i organisasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget Vingmostad og Bjørke AS
- Hales, C. P. (1986) *What do managers do? A critical review of the evidence*. Journal of

Management Studies. 23(1). 0022-2380

- Hess ED, Ludwig K. *The smart machine age will require a new story about leadership*. Leader to Leader. 2018;2018(87):54–9.
- Hislop, D. (2013). *Knowledge management in organizations : A critical introduction* (3rd ed.). Oxford: Oxford University Press.
- Irgens, E. J. og Wennes, G. (2011). *Kunnskapsarbeid*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Ipe, M. (2003). *Knowledge Sharing in Organizations: A Conceptual Framework*. Human Resource Development Review, 2(4), 337-359.
- Jacobsen, D. I., og Thorsen, J. *Hvordan Organisasjoner Fungerer*. 5. Utgave. ed. Bergen: Fagbokforlaget, 2019. Print.
- Johannessen, J., og Olsen, B. (2008). *Positivt lederskap : Jakten på de positive kreftene*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, J., og Olsen, B. (2009). Positivt lederskap ; jakten på de positive kreftene. *Magma*, 12(1), 22-34. <https://www.magma.no/positivt-lederskap>
- Johannessen, J., Stokvik, H., og Olsen, B. (2013). *Innovative organisasjoner : Fra idé til faktura*. Bergen: Fagbokforl.
- Johannessen, J. (2016). *Knowledge Management - Volume 4 : Knowledge and innovation*. S.I.
- Johannessen, J. (2017). *Knowledge management in future organizations. Problems and Perspectives in Management*, 15(2), 306-318.
- Johannessen J. (2018a) *Automation, innovation and economic crisis : surviving the fourth industrial revolution*. Abingdon, Oxon: Routledge.
- Johannessen, J. (2018b). *Konseptuell generalisering: Metodologiske betraktninger i samfunnsvitenskapen. Et systemisk perspektiv*. Notat Høyskolen Kristiania. Oslo.
- Johansen, O. (2017). *Om å påvirke*. Bergen: Fagbokforl.
- Joseph, E., & Winston, B. (2005). *A correlation of servant leadership, leader trust, and organizational trust*. Leadership & Organization Development Journal, 26(1), 6-22.
- Karp, T. (2019). *God nok ledelse : Hva ledere gjør i praksis* (1. utgave. ed.). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Karp, T. (2016). *Til meg selv : Det er ikke det jeg sier til andre, men hva jeg sier til meg selv :*

- Om selvledelse*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Lai, L. (2013). *Strategisk kompetanseledelse* (3. utg. ed.). Bergen: Fagbokforl.
- Lines, R. (2011). Forskningsbasert viten om motivasjon av kunnskapsarbeidere. *Magma*, 14(3), 23-32.
<https://www.magma.no/forskningsbasert-viten-om-motivasjon-av-kunnskapsarbeidere>
- Manger, T., & Wormnes, B. (2015). *Motivasjon og mestring : Utvikling av egne og andres ressurser* (2. utg. ed.). Bergen: Fagbokforl.
- Manz, C.C., & Sims, H.P. (1980). *Self-management as a substitute for leadership: A social learning theory perspective*. *Academy of Management Review*, 5, 361-367.
- Martín-de-Castro, G., López-Sáez, P. & Navas-López, J.E. 2008, *Processes of knowledge creation in knowledge-intensive firms: Empirical evidence from Boston's Route 128 and Spain*, *Technovation*, vol. 28, no. 4, pp. 222-230.
- Mazmanian, M., Orlikowski, W., Yates, J. (2013). *The Autonomy Paradox: The Implications of Mobile Email Devices for Knowledge Professionals*. *Organization Science*, 24(5), 1337-1357.
- Ng, P. K., Goh, G. G. G. and Eze, U. C. (2011), *The role of knowledge management in product development performance: A review*, *Journal of Knowledge Management Practice*, Vol. 12, No. 1.
- Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N. (2000). *SECI, Ba and Leadership: A Unified Model of Dynamic Knowledge Creation*. *Long Range Planning*, 33(1), 5-34.
- NOU 2015:1. *Produktivitet - grunnlag for vekst og velferd*. Oslo: Produktivitetskommissjonen.
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2015-1/id2395258/sec5>
- Olafsen, A. (2018). Selvbestemmelsesteorien: Et differensiert perspektiv på motivasjon i arbeidslivet. *Magma*, (2), 54-61.
<https://www.magma.no/selvbestemmelsesteorien-et-differensiert-perspektiv-pa-motivasjon-i-arbeidslivet>
- Parviainen, P., Tihinen, M., Kääriäinen, J. & Teppola, S. (2017). *Tackling the digitalization challenge: How to benefit from digitalization in practice*. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 5(1), 63-77.

- Pettersen, L. (2018). *Digitalisering*. Norsk Medietidsskrift, 25(04), 1-17.
- Regjeringen. 2014. "Digitalisering i offentlig sektor". Oppdatert 6. Desember 2014.
<https://www.regjeringen.no/no/tema/statlig-forvaltning/ikt-politikk/digitaliseringen-i-offentlig-sektor/id2340245/>
- Rooney, D., Hearn, G., & Ninan, A. (2005). *Handbook on the knowledge economy*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Sandvik, A. (2011). Ledelse av kunnskapsarbeid. *Magma*, 14(3), 56-63.
<https://www.magma.no/ledelse-av-kunnskapsarbeid>
- Schulze, A., & Hoegl, M. (2008). *Organizational knowledge creation and the generation of new product ideas: A behavioral approach*. *Research Policy*, 37(10), 1742-1750.
- Schwab, K. (2016). *The fourth industrial revolution*. New York: Crown Business.
- Spurkeland, J. (2013). *Relasjonsledelse* (4. utg. ed.). Oslo: Universitetsforl.
- Spurkeland, J. (2012). *Relasjonskompetanse : Resultater gjennom samhandling* (2. utg. ed.). Oslo: Universitetsforl.
- Stone, D., Deci, E., og Ryan, R. (2009). *Beyond Talk: Creating Autonomous Motivation through Self-Determination Theory*. *Journal of General Management*, 34(3), 75-91.
- Tidd, J. og Bessant, J. (2018). *Managing Innovation : Integrating Technological, Market and Organizational Change*. 6th ed. Hoboken, N.J: Wiley, Print.
- Von Krogh, G., Ichijo, K. & Nonaka, I. (2001). *Slik skapes kunnskap. Hvordan frigjøre taus kunnskap og inspirere til nytenkning i organisasjoner*. Oslo: NKS forlaget.
- Wadel, Carl C. (2006). *Om å lede seg selv sammen med andre. Selvledelse i medarbeidersamhandling*. *Sosiologi i dag*. 36 (1): 59-77.
http://bora.uib.no/bitstream/handle/1956/2787/Paper_III_Carl_C_Wadel.pdf?sequence=13&i sAllowed=y