

Daglig leder eller daglig tjener?

Om ledelse i kreative nisjeorganisasjoner

Amalie Lund & Andrine Grasto

Organisasjon, ledelse og arbeid

30 studiepoeng

Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi

Det samfunnsvitenskapelige fakultet



© Amalie Lund og Andrine Grasto

Oslo, 2023

Daglig leder eller daglig tjener?

Om ledelse i kreative nisjeorganisasjoner

<https://www.duo.uio.no/>

Amalie Lund og Andrine Grasto

Sammendrag

Denne masteroppgaven handler om hvordan ledere kan skape og legge til rette for kreativitet og idéarbeid i små og relativt nyetablerte organisasjoner. Nærmere bestemt har vi gjennomført kvalitative casestudier der vi undersøker lederne i tre kreative nisjeorganisasjoner. Felles for de tre organisasjonene er deres hyppige utvikling av ideer og vellykkede prosjekter som treffer en stor andel av Norges befolkning. Virksomhetene har vokst frem som et resultat av grunnleggerens personlige engasjement, kreative driv og ønske om å løse konkrete utfordringer i sine bransjer. Dette har resultert i tre organisasjoner preget av uformell struktur og tette vennskapsbånd, der kreativitet og skaperglede er hovedfokus. I tillegg står de tre organisasjonene i en unik posisjon grunnet stor oppslutning og synlighet i sosiale medier.

De tre organisasjonene vi har studert er (1) Fæbrik, et sy-kollektiv som arbeider med å skape en grønnere klesindustri gjennom å inspirere og lære Norges befolkning til å sy sine egne klær. (2) Little Big Sister, som er managementet bak noen av Norges største artister, som har blitt en rollemodell i musikkbransjen grunnet sin unike evne til å ivareta og løfte frem sine artister. Til slutt kan (3) Nieu best beskrives som et klubbhus for norsk undergrunnshumor der de oppnår store resultater når det kommer til å løfte frem nye og unge talenter innen humorbransjen.

Gjennom et kvalitativt forskningsdesign og intervjuer av ledere, grunnleggere og medarbeidere i de tre organisasjonene, samt analyse av relevante podcaster og innlegg på sosiale medier, svarer studien på følgende problemstilling: *“Hvordan kan ledere i kreative organisasjoner skape og legge til rette for idéarbeid og kreativitet?”*

Problemstillingen belyses gjennom et teoretisk rammeverk bestående av teorier om ledelse, kreativitet og organisasjonskultur. Disse teoriene og begrepene defineres og diskuteres i lys av oppgavens kontekst, nemlig kreative organisasjoner. De tre temaene er dessuten førende for våre intervjuer, presentasjon av funn, og diskusjon. Videre benytter oppgaven tre forskningsspørsmål for å besvare problemstillingen. Disse er: (1) Hvordan kan teorien om tjenende ledelse brukes som forståelsesramme for lederne i de valgte organisasjonene? (2) Hva kjennetegner kulturene i de tre organisasjonene? (3) Hvordan skaper de tre lederne kulturer som legger til rette for idéarbeid og kreativitet?

Gjennom studiens analyse kommer vi frem til at teorien om tjenende ledelse kan anses som en god forståelsesramme for lederne av Fæbrik, Nieu og Little Big Sister. Videre forstår vi organisasjonenes kulturer som førende for hvordan de ansatte jobber sammen med å utvikle sine ideer. Her fremstår det som at humor, nære relasjoner og idealistiske målsetninger er sentrale verdier som forener og inspirerer organisasjonenes medlemmer. Videre viser våre funn at lederne skaper kulturer som legger til rette for idearbeid og kreativitet ved å skape et trygt psykologisk klima for sine medarbeidere. Vi konkluderer med at ledernes tjenende tilnærming, og de kulturelle føringene dette medbringer, fremstår som en sentral årsak til organisasjonenes banebrytende ideer og slående resultater.

Forord

Denne masteroppgaven er skrevet som en avslutning på to fine år på masterprogrammet Organisasjon, ledelse og arbeid ved Universitetet i Oslo. Vi sitter etter disse årene igjen med masse lærdom, minner og en utrolig fin vennegjeng. I det vi leverer denne oppgaven sitter vi begge med blandede følelser. Vi skal ikke tilbake til OLA-salen, og vi skal heller ikke fortsette å studere. Men det fine er at vi skal ta med oss masse kunnskap og nye vennskap inn i våre nye hverdager.

Vi ønsker å rette en stor takk til våre venner og familie for deres støtte og gode råd gjennom hele perioden. Vi vil også rette en spesiell takk til våre klassekamerater. Det at dere har møtt opp på skolen hver dag med godt humør og morsomme kommentarer, har gjort at vi har kost oss i denne prosessen.

Videre ønsker også å takke vår veileder, Bjørn Erik Mørk, for et godt samarbeid gjennom masterskrivingen. Du har vist positivitet og engasjement for oppgaven og hjulpet oss med å holde oppgaven på stø kurs. Vi vil også rette en stor takk til alle våre informanter. Dette prosjektet hadde ikke blitt til om ikke dere hadde satt av tid i en travel hverdag. Vi føler oss ekstremt heldige som har fått stjele tiden deres til dette prosjektet.

Den største takken ønsker vi å gi til hverandre. Siden vi ble kjent under bachelorgraden i Bergen har vi blitt godt kjent, men dette halvåret med master skulle vise seg å tilføre vennskapet en ny dimensjon. Gjennom årene har vi sett både personlig og faglig utvikling hos hverandre, og det er en glede å nå levere kronen på verket sammen. Vi har dette halvåret jobbet for å imponere hverandre, men også gjøre denne prosessen så fin som mulig.

Amalie Lund og Andrine Grasto

30. mai, 2023

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	i
Forord.....	iii
1. Innledning	1
1.1 Aktualisering	1
1.2 Kort om våre tre case: Little Big Sister, Fæbrik og Nieu.....	3
1.3 Problemstilling	5
1.4 Oppgavens struktur	6
2. Teoretisk rammeverk	8
2.1 Begrepsforståelse	8
2.2 Ledelse	8
2.2.1 Hva er ledelse?.....	9
2.2.2 Tjenende ledelse	10
2.2.3 Tjenende ledelse i kreative organisasjoner	12
2.3 Kreativitet og idéarbeid.....	13
2.3.1 Hva er kreativitet og idéarbeid?.....	13
2.3.2 Prototyping og idégenerering	15
2.3.3 Humorens effekt på kreativitet og idéarbeid	16
2.4 Organisasjonskultur.....	17
2.4.1 Hva er organisasjonskultur?	17
2.4.2 Kultur og organisatorisk identitet.....	20
2.4.3 Kultur for å lære av feil	21
2.5 Oppsummering av teoretisk rammeverk	24
3. Metode	25
3.1 Overordnet metodevalg	25
3.1.1 Kvalitativ casestudie.....	25
3.1.2 Vitenskapsteoretisk grunnlag	26
3.1.3 Abduktiv tilnærming.....	27
3.2 Datainnsamling.....	28
3.2.1 Utvalg og rekruttering av informanter	28
3.2.2 Fra planlegging til gjennomføring av intervjuer.....	29
3.2.3 Supplerende data.....	31
3.3 Analyseprosessen	33
3.3.1 Transkribering	33
3.3.2 Koding	33
3.4 Etske hensyn.....	37

3.5 Kvalitetsvurdering av prosjektet	38
4. Funn	42
4.1 Strukturelle forskjeller.....	42
4.2 Ledernes karakteristikker	44
4.2.1 “Vi prøver å gi så mye rom som mulig til at de skal få den kreative flyten”	45
4.2.2 “Flink til å gi plass til andre og plasserer aldri seg selv i spotlykten”	50
4.3 Kreativitet og idéarbeid.....	53
4.3.1 “Du har lyst til å gjøre det, da prøver vi det”	53
4.3.2 “Det dukker opp veldig mange gode idéer når man tuller litt rundt”	57
4.4 Organisasjonenes kulturer	62
4.4.1 “Sånn det ser ut på Instagram sånn er det jo faktisk”	62
4.4.2 “Det er hvordan vi behandler de som gjør feil som er sentralt”	69
4.5 Oppsummering av funn.....	72
5. Diskusjon	74
5.1 Hvordan kan teorien om tjenende ledelse brukes som en forståelsesramme for lederne i de valgte organisasjonene?.....	74
5.2 Hva kjennetegner kulturene i de tre organisasjonene?.....	76
5.3 Hvordan skaper de tre lederne kulturer som legger til rette for idéarbeid og kreativitet?	78
6. Avslutning.....	81
6.1 Konklusjon	81
6.2 Studiens begrensninger	82
6.3 Bidrag og praktisk relevans.....	84
Kildeliste.....	85
Vedlegg 1: Informasjonsskriv og samtykkeerklæring	90
Vedlegg 2: Intervjuguide.....	93
Vedlegg 3: NSD-godkjenning.....	96

Tabelliste

Tabell 1: Tre nivåer av kultur.....	18
Tabell 2: Oversikt over informanter.....	29
Tabell 3: Oversikt over datainnsamling fra podcaster.....	32
Tabell 4: Eksempler på empirinære koder.....	35
Tabell 5: Sortering av koder.....	36

Figurliste

Figur 1: Ulike typer feil (figuren er hentet fra Edmondson (2011), oversatt til norsk av Mørk (2020) i Læring av feil er viktig for forbedringsarbeid og innovasjon).....	22
---	----

1. Innledning

1.1 Aktualisering

For at mennesker som nærmest bobler over av kreativitet skal kunne skape konkrete resultater av sine kunstneriske visjoner kan det ofte virke stimulerende at det eksisterer en form for struktur og plan rundt dem (Rietzschel, Slijkhuis & Van Yperen, 2014). Gode rammer kan fungere som akseleratorer i kreative prosesser, da de kan gi både retning og en trygg base (Edmondson, 2019). Det er kanskje av den grunn folk med kreativt talent og gode idéer gjerne søker seg til kreative organisasjoner. Her får de hjelp fra andre med å lage konkrete mål, sette frister og forholde seg til markedets krav, slik at de selv kan fokusere på skaperglede og kreativitet. Denne kombinasjonen kan øke sannsynligheten for at det skapes resultater som de kreative sjelene faktisk kan leve av (Carlsen, Clegg & Gjersvik, 2012; Edmondson, 2019). En potensiell utfordring med slike arbeidsforhold er imidlertid at den kreative organisasjonen naturligvis også ønsker å ivareta egne interesser, og lysten på å tjene penger kan over tid overskygge de originale intensjonene. Det kreative og nyskapende kan bli industrialisert og standardisert. Dette vil kunne dempe den kunstneriske friheten og gleden som var utgangspunktet for de kreative talentene.

Denne oppgaven tar for seg de tre organisasjonene Fæbrik, Nieu og Little Big Sister. Dette er tre organisasjoner bestående av folk som forsøker å holde fast på sin originalitet. De ansatte her er gjennomsyret av idealistiske holdninger og verdier, der genuin interesse for sitt fagfelt og et ønske om å skape endring kommer i første rekke. Disse organisasjonene er unge i alder og små i størrelsen, men oppnår allikevel resultater i stor skala. De ansatte består i hovedsak av grunnleggerne selv, og kun et fåtall av de øvrige ansatte har skrevet en jobbsøknad for å havne i sin respektive organisasjon. Det kommer av at virksomhetene har vokst frem som et resultat av de involvertes personlige engasjement, kreative driv og ønske om å løse konkrete utfordringer i sine bransjer. Dette har resultert i tre organisasjoner preget av uformelle strukturer og tette vennskapsbånd, der kreativitet og skaperglede er et hovedfokus. De tre daglige lederne møter derfor noen unike dynamikker og problemstillinger i sin arbeidshverdag, hvilket krever tilnærminger som bryter med tradisjonelle lederstiler.

På den ene siden skal det legges til rette for kreativ frihet og produktiv idéutvikling, og på den andre siden skal administrative og økonomiske oppgaver ivaretas. Disse prosessene havner

ikke nødvendigvis i konflikt med hverandre, men de bør balanseres på en hensiktsmessig måte for å sikre organisasjonens fremgang og overlevelse. Det er lederens hovedansvar å skape strukturene som er nødvendige for å kanalisere og gjennomføre idéer som er så gode at de ansatte kan leve av dem.

På bakgrunn av dette har vi valgt å se nærmere på hvordan lederne i Fæbrik, Nieu og Little Big Sister skaper og legger til rette for idéarbeid og kreativitet. For å gjøre dette har vi tatt for oss teori og litteratur omhandlende ledelse, kreativitet og idéarbeid og tilslutt organisasjonskultur.

I denne oppgaven argumenterer vi for at teorien om «tjenende ledelse» kan brukes som en forståelsesramme for lederne i de tre organisasjonene vi studerer. Teorien om tjenende ledelse snur på det tradisjonelle leder-medarbeiderforholdet ved å plassere lederen i en rolle som medarbeiderens tjener. En tjenende leder skiller seg først og fremst fra andre ledere ved å prioritere medarbeiderens behov fremfor sine egne. Denne teorien kan være særlig passende for motiverte kreative medarbeidere som har klare mål for sine ideer. Forskning viser også til at det er et ønske om ytterligere studier på teorien (Eva m.fl., 2019). På bakgrunn av dette ønsker vi å utforske teorien om tjenende ledelse og undersøke hvordan den kan brukes som et rammeverk for å forstå ledere i ulike kreative bransjer.

Videre fremstår idéarbeid og kreativitet som den sentrale sysselen i de tre organisasjonene av interesse. Studien tar derfor utgangspunkt i hvordan Carlsen m. fl. (2012) definerer og teoretiserer idéarbeid og kollektiv kreativitet, og vi undersøker særlig hvordan kvalitetene prototyping og humor bidrar i den kollektive kreativiteten og idéarbeidet i en organisasjon.

Til slutt er det en sentral antakelse i vår oppgave at organisasjonenes kulturer er av betydning for hvordan lederne og medarbeiderne i Nieu, Little Big Sister og Fæbrik jobber med å skape og utvikle sine kreative ideer. Dette henger sammen med Scheins (2017) bidrag, som hevder at organisasjonskultur setter føringer for hvordan medarbeidere samhandler. Studien vier derfor plass til kulturbegrepet, samt beskrivelser av kulturelle uttrykk i de tre organisasjonene. Dette skaper et grunnlag for å si noe om hvordan ledere kan bidra til å skape kulturer som fordrer gode idéutviklingsprosesser.

1.2 Kort om våre tre case: Little Big Sister, Fæbrik og Nieu

Vår første case er Little Big Sister som beskriver seg selv som “et lite kommunikasjonsselskap som tilbyr management, promo, prosjektledelse, workshops og rådgivning”¹. Little Big Sister er managementet bak noen av de største artistnavnene Norge har å by på, som Karpe, Emilie Nicolas, Gabrielle og Cezinando. Selskapet ble startet i 2015 av Silje Borgan som allerede da var et veletablert navn i bransjen. I dag driver hun virksomheten sammen med to andre managere. I 2022 mottok Little Big Sister prisen “Keychange Inspiration Award”² for arbeidet de gjør med å løfte frem kvinner og kjønnsminoriteter i musikkbransjen. I sin begrunnelse trekker juryen blant annet frem Little Big Sisters evne til å oppmuntre heller enn å komprimere sine artister, og på denne måten fostre frem rollemodeller i bransjen.

“Not only are Little Big Sister role models in their own right - they have become a creator of role models.”

- Juryens begrunnelse, Oslo World 2022

Vår andre case er sykollektivet Fæbrik, som ble etablert i 2020 med formål om å engasjere til et grønnere klesforbruk. Fæbrik kan beskrives som en gründervirksomhet som i hovedsak selger mønstre, kurs og stoff, der tanken er at alle skal kunne lære seg å lage eller sy om sin egen garderobe. Eventyret startet med at fire damer ville finne seg et felles lokale for å drive hver sin sy-business. Her merket de raskt at de samarbeidet godt og hadde samme visjon for hver sin organisasjon. Da det ble mye ledig tid under pandemien bestemte de seg for å samarbeide om å slippe et symønster. Samarbeidet gikk over all forventning og Fæbrik var et faktum (Brekmo, 2021). I dag skaper og selger damene bøker, sykurs, mønstre og stoffer i hurtig tempo. Arbeidet skjer fra deres hovedkontor som de selv kaller HQ. Under Vixen Awards 2023 ble de kåret til Årets Business og i 2022 vant de prisen for Årets grønne initiativ under Costume Awards³.

¹ <https://www.littlebigsister.com/om-oss>

² <https://www.keychange.eu/award-winners/little-big-sister>

³ <https://costume.no/kultur/costume-conscious-award-2022-dette-er-arets-gronne-initiativ>

*“De har klart noe ingen trodde var mulig - nemlig å starte en landsomfattende syom-
bevegelse.”*

- Juryens begrunnelse, Costume Awards 2022

Vår tredje og siste case er humorkollektivet Nieu, som startet som humornettsiden “Humornieu” i 2014. Nettsiden ble grunnlagt av Morten Ramm og Bjørn Asgeirsson med formål om å løfte frem ferske, lovende talenter innen norsk alternativ humor. Ramm og Asgeirsson hadde mye erfaring fra ulike tv-produksjoner og oppdaget her en mangelvare på tilbud for unge og mindre etablerte talenter. De ønsket derfor å opprette en plattform der flere fikk muligheten til å utfolde seg, samt en plattform der de selv hadde kreativ frihet. Nettplattformen har med tiden utviklet seg til festivaler (Nieu festival), publisering av bøker (Nieu forlag), salg av profileringsartikler (nieu-klær), prisutdelinger (Humorprisen), podcaster og nyhetsside (nieuhetene). I dag skjer hovedvirksomheten gjennom Nieu Scene på kulturslottet Soria Moria i Oslo. Her får alt fra etablerte komikere til unge humorspirer sette opp show og teste ut materiale. Den røde tråden i det hele er grunnlegger Morten Ramm, som i dag oppfyller rollen som en slags daglig leder i Nieu.

*“For eksempel har gjengen i Humornieu siden start i 2014 gjort mer for norske
humortalenter enn NRK har gjort siden 90-tallet”*

- Natt&Dag, 2023⁴

Et fellestrekk for de tre organisasjonene er deres synlighet i sosiale medier, der de alle aktivt driver sin markedsføring. Med store navn som Morten Ramm, Jenny Skavlan og Karpe på laget får virksomhetene stor rekkevidde i sosiale medier. En slik synlighet medfører et stort nettverk av kunder og aktuelle samarbeidspartnere. I skrivende stund, mai 2023, har Little Big Sister omtrent 11.100 følgere på instagram, Fæbrik har 102.000 og Nieu har omtrent 33.800 følgere sammenlagt, dersom man inkluderer både “Humornieu og “Nieu Scene”. I tillegg har Ramm, Skavlan og Karpe henholdsvis 269.000, 480.000 og 218.000 følgere.

⁴ <https://nattogdag.no/2023/04/kommentar-nrks-talentfabrikk-er-nedlagt/>

Organisasjonenes kreative driv og store følgerskarer har ledet til noen imponerende resultater innen norsk kulturliv. I 2021 sto Little Big Sister bak hele 10 utsolgte konserter med Karpe i Oslo Spektrum, hvilket innebærer et salg av 100.000 billetter⁵. Det er også verdt å trekke frem at Karpe i 2023 mottok hele seks Spellemannpriser, hvilket ble regnet som ny norsk rekord⁶. Nieu står på sin side blant annet bak festivalen «humordagene» og er hjernen bak Humorprisen, som er en prisutdeling for norske humorister. De tilbyr også humorshow og arrangementer på Nieu Scene fra onsdag til søndag hver eneste uke. Fæbrik jobber for øyeblikket med å gjennomføre Norges største og første «sy-gathering», der de skal fylle opp hele vikingskipet på Hamar opp med tusenvis av ivrige hobbyskreddere fra hele landet. Eventet har de gitt det passende navnet “Fæbrikstad”.

1.3 Problemstilling

De tre organisasjonene av interesse er kjent for sine ekstraordinære og banebrytende ideer og resultater. I disse organisasjonene får medarbeiderne, artistene og komikerne den offentlige hyllesten, noe som kan ses naturlig da det også er disse som er hjernen bak ideene og videre skaper resultatene. Med denne studien ønsker vi å se nærmere på hvordan ledelsen i organisasjonene jobber. Ved å sette søkelyset mot ledelsen ønsker vi å forstå hva som kjennetegner ledere av små kreative organisasjoner, og hvordan ledere bidrar til å skape og legge til rette for at de kreative medarbeiderne får utvikle seg slik at organisasjonene lykkes på den måten de gjør. På bakgrunn av dette belyses følgende problemstilling:

“Hvordan kan ledere i kreative organisasjoner skape og legge til rette for idéarbeid og kreativitet?”

Med denne problemstillingen tar vi utgangspunkt i lederen, og hvordan han eller hun bidrar og legger til rette for kreative prosesser i sin organisasjon. Videre er det i denne sammenhengen naturlig å anta at organisasjonenes kulturer er førende for de kreative prosessene. Vi ønsker derfor å se nærmere på hvordan lederen bidrar til å skape en kultur som fremmer kreativitet og idéarbeid. Vi vil argumentere for at problemstillingen har et eksplorerende preg, noe som innebærer et formål om å avdekke nye forståelser av fenomenene av interesse.

⁵ [Se bildene fra «Karpe SAS Spektrum x10» \(aftenposten.no\)](#)

⁶ <https://www.dagbladet.no/kultur/spellemann-til-besvaer-ikke-sa-lenge-man-heter-karpe/79021290>

For å besvare problemstillingen vil tre forskningsspørsmål svares ut. Disse forskningsspørsmålene retter seg inn på spesifikke aspekter av problemstillingen og organisasjonene vi ønsker å få mer informasjon om. Forskningsspørsmålene er:

1. Hvordan kan teorien om tjenende ledelse brukes som forståelsesramme for lederne i de valgte organisasjonene?
2. Hva kjennetegner kulturene i de tre organisasjonene?
3. Hvordan skaper de tre lederne kulturer som legger til rette for idéarbeid og kreativitet?

Gjennom det første forskningsspørsmålet ønsker vi å få en innsikt og forståelse i hvorvidt teorien om tjenende ledelse er passende for organisasjonene denne oppgaven studerer. Med dette ønsker vi å oppnå konkrete beskrivelser av lederatferd rettet mot selvgående medarbeidere med sterke kreative visjoner. Med det andre forskningsspørsmålet søker vi innsikt i hvilke kjennetegn og særegenheter de tre organisasjonskulturene innehar. En slik innsikt vil gi informasjon om hvilke kulturelle forutsetninger og utfordringer lederne står overfor. Til slutt ønsker vi med det siste forskningsspørsmålet å forstå hvordan lederne av interesse på ulike måter tilnærmer seg kulturene, og dermed legger forholdene til rette for kreativitet og arbeid med ideer. Ved å svare ut disse forskningsspørsmålene har vi grunnlag for å svare på oppgavens problemstilling.

1.4 Oppgavens struktur

Oppgaven har hittil redegjort for studiens tematikk og formål. Videre er organisasjonene av interesse redegjort for, og studiens problemstilling og forskningsspørsmål er presentert. Problemstillingen og forskningsspørsmålene vil bli styrende for de neste kapitlene. I det følgende kapittelet vil vi legge frem studiens teoretiske rammeverk. Her vil begrepene ledelse, kreativitet, idéarbeid og organisasjonskultur presenteres, defineres og ses opp mot hverandre. Videre vil vi i kapittel 3 beskrive studiens metodiske tilnærming. For å svare på oppgavens problemstilling har vi anvendt en kvalitativ tilnærming. Studiens primærdata er samlet inn gjennom 7 intervjuer av ledere, medarbeidere og grunnleggere i organisasjonene av interesse. I tillegg til dette har vi også samlet inn data gjennom organisasjonenes profiler på sosiale medier og podcaster som er offentlig tilgjengelig. I kapittel 4 presenteres studiens funn. Her presenteres sitater fra studiens intervjuer og podcastene som fremstår som sentrale for å besvare studiens problemstilling. Videre blir datamaterialet diskutert opp mot teori og empiri i kapittel

5. Her besvares også forskningsspørsmålene i hvert sitt delkapittel. Avslutningsvis presenteres studiens konklusjon, metodiske begrensninger, bidrag og praktisk relevans i kapittel 6.

2. Teoretisk rammeverk

I dette kapittelet vil vi presentere teori og tidligere forskning som til sammen vil danne oppgavens teoretiske rammeverk. Med dette ønsker vi å gi leseren et innblikk i teoretiske og empiriske bidrag som anses som relevante for oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål. Det teoretiske rammeverket danner også utgangspunktet for studiens funn- og diskusjonskapittel.

Med denne studien ønsker vi å undersøke lederens rolle i møte med idéarbeid og kreativitet i kreative organisasjoner. For å kunne si noe om dette vil vi legge frem et teoretisk rammeverk som starter med å se på fenomenet ledelse. I denne delen vil vi spesielt se på teorien om tjenende ledelse. Videre vil vi presentere definisjoner og teorier på kreativitet, og idéarbeid. Avslutningsvis vil kapittelet gå inn på betydningen av organisasjonskultur. Teorikapittelet er på denne måten delt inn i tre hoveddeler; ledelse, kreativitet og idéarbeid og organisasjonskultur. Kapittelet vil starte med å forklare hvordan teoriene og begrepene vi bruker skal bli forstått.

2.1 Begrepsforståelse

Teoriene og begrepene som blir presentert i dette kapittelet forstås som sensitiverende, som betyr at de forstås som åpne og romslige (Blumer, 1954). Videre er tolkningen og forståelsen av sensitiverende begreper avhengig av den gitte konteksten (Donaldson, 2001). Det vil si at de samme begrepene og teoriene kan anvendes og forstås ulikt i to ulike situasjoner eller kontekster. I praksis betyr dette at ledelse, kreativitet og organisasjonskultur kan ha ulike betydninger i ulike bransjer. Denne studien vil bruke begrepene i kontekst av en kreativ bransje. Å se på teoriene og begrepene som sensitiverende og kontekstavhengige henger sammen med studiens sosialkonstruktivistiske posisjonering. Vi vil komme tilbake til studiens posisjonering i del 3.1.2.

2.2 Ledelse

Med denne studien undersøker vi hvordan ledere bidrar til nyskaping og legger til rette for idéarbeid i kreative organisasjoner. Fra problemstillingen kommer det klart frem at lederen er en person av interesse. Vi vil derfor i det følgende gjøre rede for ledelsesbegrepet, samt hvordan dette kan forstås på ulike analysenivåer. Videre er en sentral antakelse for vår oppgave at

teorien om tjenende ledelse er treffende for lederatferd i kreative organisasjoner. Vi vil derfor vie særlig plass til teorien om tjenende ledelse. Til slutt vil vi gjøre rede for sentrale problemstillinger ledere typisk står overfor i kreative organisasjoner, og knytte dette opp mot teorien om tjenende ledelse.

2.2.1 Hva er ledelse?

Gjennom årene har det blitt gjort mange forsøk på å lage en enhetlig definisjon av hva ledelse er. Ledelsesbegrepet er et allment kjent begrep, men det kan være vanskelig å bli helt enige om meningsinnholdet. I tråd med samfunnsutviklingen har definisjonene og perspektivene på ledelse utviklet seg, og de siste 30 årene har debatten i særlig grad sentrert seg rundt hvorvidt ledelse og administrasjon (management) er separate eller sammenkoblede prosesser (Kotter, 2019; Northouse, 2018). Ledelse handler om å samkjøre mennesker gjennom motivasjon og inspirasjon, takle forandringer og formidle retning. Administrasjon innebærer å takle kompleksitet, lage systemer som skaper orden, kvalitet og sikre en økonomisk lønnsom produksjon. For å oppnå suksess er både en velfungerende ledelse og administrasjon nødvendig (Bass, 2019).

De første teoriene om ledelse fokuserte i stor grad på hvilke *trekk* som kjennetegnet historiens store ledere. I dag er det en større enighet om at ledelse skal forstås som en *prosess*. Northouse (2018) peker i den forbindelse på følgende komponenter som sentralt i ledelse: a) Ledelse er en prosess, b) ledelse involverer påvirkning, c) ledelse skjer i grupper, og d) ledelse involverer felles mål. Basert på disse karakteristikene kan ledelse forstås som “*en prosess hvor et individ påvirker en gruppe av individer til å nå felles mål*” (Northouse, 2018, s. 5). En slik iscenesettelse av en leder som «påvirker» andre individer indikerer at ledelse er å anse som en sosial prosess, som skjer i interaksjonen mellom leder og medarbeidere. Denne definisjonen antyder at ledelse ikke bare handler om å gi instruksjoner og kontrollere, men også om å samhandle og påvirke mennesker i en sosial setting.

I et sosiologisk perspektiv kan lederens rolle ses i lys av institusjonelle og kulturelle rammer. Perspektivet belyser institusjonaliseringen av normer og verdier over tid, samt hvordan ledelse «skapes» i sosiale kontekster (Askeland, 2020; Selznick, 1984). I denne sammenheng anses det som lederens oppgave å bygge kultur, samt fremme og bevare organisasjonens verdier, visjoner og mål. Et slikt syn på ledelse utvider forståelsen av en organisasjon som et «verktøy» for måloppnåelse, til et sted for identitet, tilhørighet og idealisme (Selznick, 1984).

Oppsummert kan ledelse bli sett på gjennom ulike tilnærminger og perspektiver. Ledelse forstås som en sosial prosess, der lederen påvirker medarbeidere til å nå organisasjonens overordnede mål. Oppgaven vil videre gå inn i teorien om tjenende ledelse, og hvordan denne kan forstås i kreative organisasjoner.

2.2.2 Tjenende ledelse

Tjenende ledelse, eller “servant leadership”, er et perspektiv som utfordrer det tradisjonelle ledelsesperspektivet om at medarbeiderne anses som «tjenere» som skal oppfylle lederens visjoner. Teorien om tjenende ledelse snur dette forholdet på hodet, og beskriver derimot lederen som tjenende for sine medarbeidere (Northouse, 2018). Etter en systematisk gjennomgang av eksisterende litteratur om tjenende ledelse definerte Eva m. fl. (2019, s.114) tjenende ledelse på følgende måte:

“Servant leadership is an (1) other-oriented approach to leadership (2) manifested through one-on-one prioritizing of follower individual needs and interests, (3) and outward reorienting of their concern for self towards concern for others within the organization and the larger community”.

Definisjonen beskriver tre trekk som utgjør essensen av tjenende ledelse, nemlig lederens motiv, modus og tankesett. Motivet til en tjenende leder stammer ikke innenfra, men ligger utenfor lederen (Eva m. fl., 2019). Lederen velger å heller tjene andre og deres behov fremfor sine egne behov og interesser. Dette står i kontrast til andre ledelsestilnærminger som fokuserer på å fremme ledernes ambisjoner eller agenda. Det andre trekket definisjonen viser til er modusen for tjenende ledelse. Dette handler om at lederen erkjenner de unike behovene, interessene, ønskene, styrkene og målene til hver enkelt medarbeider. En slik leder vil forsøke å forstå hver medarbeiders bakgrunn, verdier, forutsetninger og tro. Til slutt representerer tankegangen til tjenende lederskap en tillitsfigur som setter organisasjonen og samfunnet for øvrig foran sine egne interesser (Eva m. fl., 2019).

Definisjonen til Eva m. fl. (2019) forsøker å rydde opp i tidligere studiers løse beskrivelser av hva, hvorfor og hvordan tjenende ledere oppfører seg overfor sine medarbeidere. På tvers av litteraturen om tjenende ledelse fant forskerne flere eksempler på dårlig konseptualisering av

begrepet, og følgelig dårlig måling, noe som undergraver studienes troverdighet⁷ og validitet⁸ (Eva m. fl., 2019).

Andre studier viser også til lignende tre forhold som definisjonen viser til. Eksempelvis avdekket Williams m. fl. (2017) tre hovedkarakteristikk som skiller tjenende ledelse fra andre teorier om ledelse 1) en tjenende leders høyeste prioritet er å tjene andre, dette inkluderer interesser i og utenfor organisasjonen, 2) den tjenende leder har primærfokus på medarbeideren, med medarbeiders vekst og utvikling som mål i seg selv, og tilslutt 3) en tjenende leder har en sterk moralsk atferd overfor medarbeidere, organisasjonen og andre samarbeidspartnere (Williams m. fl. 2017).

Basert på disse tre karakteristikkene kan tjenende lederskap også bli definert som "en forståelse og praksis av ledelse som setter medarbeidere fremfor lederens egeninteresse, som legger vekt på lederatferd som fokuserer på medarbeiderutvikling, og nedtoner glorifisering av lederen" (Hale og Fields, 2007, s. 397). Ved å vektlegge medarbeiderens behov på en autentisk og myndiggjørende måte, kan tjenende ledelse ses som godt egnet til nåtidens kunnskapsrike og innovative organisasjoner. En tjenende leder vil være forpliktet til å bidra til at medarbeiderne når sitt beste kreative potensial (Williams m. fl. 2017).

Tjenende lederskap er en helhetlig lederskapstilnærming som engasjerer medarbeidere i flere dimensjoner (f.eks. relasjonelle, etiske, emosjonelle, åndelige), slik at medarbeideren får mulighet til å vokse inn i det de er i stand til å bli (Eva m. fl., 2019). Lederen søker først og fremst å utvikle medarbeidere på grunnlag av lederes altruistiske og etiske orienteringer (Greenleaf, 1977). Når medarbeidernes trivsel og vekst prioriteres, er de igjen mer engasjerte og effektive i arbeidet sitt (Eva m. fl., 2019).

Tjenende ledere ser på seg selv som forvaltere av organisasjonene (van Dierendonck, 2011), som søker å øke ressursene, økonomien og andre som har blitt betrodd dem. En slik leder ignorerer heller ikke forventninger til ytelse selv om de fokuserer på den personlige utviklingen til medarbeideren. I motsetning til prestasjonsorienterte ledelsestilnærminger som ofte «ofrer mennesket på alteret for profitt og vekst», fokuserer tjenende ledere på bærekraftig ytelse over

⁷ Troverdighet refererer til at forskningen er gyldig, pålitelig og overførbar (Thagaard, 2018)

⁸ Validitet refererer til den grad en kan trekke gyldige slutninger fra forskningen (Thagaard, 2018)

lang sikt (Eva m. fl., 2019). I en sammenligning av transformasjonsledelse og tjenende ledelse fant Van Dierendonck m. fl. (2014) at oppførselen til transformasjonsledere reflekterte en sterk vilje til å bli sett på som en leder, mens tjenende ledere var mer interessert i oppfyllelsen av følgernes psykologiske behov.

2.2.3 Tjenende ledelse i kreative organisasjoner

Hittil har det vært lite empirisk forskning på teorien om tjenende ledelse. Det meste som er skrevet om tilnærmingen er preskriptivt og ikke deskriptiv (Eva m. fl., 2019; Northouse, 2018; Williams m. fl. 2017). Det vil si at det er blitt skrevet mye om hvordan tjenende ledelse ideelt bør være og fungere, men ikke om hvordan tilnærmingen fungerer i praksis. Videre er det skrevet lite om tjenende ledelse i kontekst kreative organisasjoner (Williams m. fl. 2017). Vi vil derfor ta for oss hva som karakteriserer typiske lederutfordringer i kreative organisasjoner, samt hvordan teorien om tjenende ledelse kan ses opp mot dette. Vi vil i den forbindelse trekke inn teoretiske bidrag som beskriver lederatferd på en måte som vi mener er treffende for både tjenende ledelse og kreativt arbeid.

Et typisk kjennetegn ved kreative organisasjoner er svært motiverte og selvstendige medarbeidere som ønsker frihet og autonomi (Muzzio og Paiva Jr., 2018). På samme tid eksisterer det et behov for at noen tar seg av administrative oppgaver for at organisasjonen skal kunne nå sine strategiske og økonomiske mål. En leders rolle i denne typen organisasjoner kan derfor sies å ha et tvetydig preg, der både aspekter som omfatter lederskap og administrasjon bør ivaretas (Muzzio og Paiva Jr., 2018). Videre bør det påpekes at i kreative organisasjoner er det først og fremst den kreative medarbeider som står i sentrum med sine evner og ideer (Carlsen m. fl. 2012). Det fremstår derfor sentralt i slike organisasjoner at lederen prioriterer og imøtekommer den enkelte medarbeiders behov.

Tjenende ledelse sett i kontekst av kreative organisasjoner, kan minne om det Spurkeland (2020) kaller kreativitetsledelse. Kreativitetsledelse handler om hvordan en kan lede andres kreativitet. Dette gjøres ved å stimulere og oppdage andres ideer. Spurkeland (2020) skriver at ledere er hovedansvarlige for at idekraften får utløp, og at ledere bør jobbe med mentale prosesser hos seg selv og medarbeidere for å få utnyttet teamets kreative potensial. Kreativitetslederens fokus på å bygge opp under og stimulere andres ideer er kompatibel med de tre karakteristikkenes som har blitt definert for tjenende ledelse. Både kreativitetsledelse og

tjenende ledelse vektlegger at lederens primærfokus er på medarbeiderens utvikling, og målet er å tjene fremfor seg selv.

Dette delkapittelet startet med å bruke Northouse (2018) sin forklaring og definisjon av ledelse. Ifølge denne forklaringen handler ledelse om hvordan en leder påvirker medarbeidere gjennom sosialt samspill. Ved å se på ledelse på denne måten, blir det tydelig at måten ledelse blir utført på er avhengig av situasjonen det skjer i. Det betyr at ledelse vil utarte seg forskjellig i ulike typer relasjoner og situasjoner. Videre argumenterer kapittelet for at teorien om tjenende ledelse kan være relevant for ledere i kreative bransjer. Teorien om tjenende ledelse fokuserer på ideen om at en leder først og fremst er der for å tjene sine medarbeidere og støtte deres vekst og utvikling. I kreative bransjer, hvor autonomi og frihet er viktige faktorer, kan denne tilnærmingen til ledelse være spesielt treffende.

2.3 Kreativitet og idéarbeid

Evnen til å generere nye ideer anses som det 21. århundres viktigste økonomiske ressurs (Agars m. fl., 2012; Yuan m. fl. 2022). For organisasjoner er idéarbeid det viktigste grunnlaget for å skape verdier og opprettholde konkurransevne (Carlsen m. fl., 2012; Hua m. fl., 2022). Imidlertid er det ikke alltid klart hva forskere mener når de bruker ordet “idé” (Hua m. fl. 2022). Å skape og utvikle nye ideer kan gjøres på mange måter. Med denne studien ønsker vi undersøke hvordan ledere legger til rette for ideutvikling i sin organisasjon. Det er sentralt å undersøke hvordan de tre små og banebrytende organisasjoner jobber med ideene sine. Dette kapittelet vil derfor starte med å definere og diskutere kreativitet, ideer og idéarbeid opp mot hverandre.

2.3.1 Hva er kreativitet og idéarbeid?

Kreativitet defineres som produksjon av nye og nyttige ideer (Amabile & Pratt, 2016). Denne definisjonen er allment akseptert blant forskere, da konseptualiseringen anerkjenner at kreativitetens natur er kompleks og begrepet gis et bredt handlingsrom (Williams m. fl., 2015). Fra definisjonen av kreativitet kan ideer forstås som resultatet av en kreativ prosess. Det vil si at ideer er et resultat av målrettet innsats for å generere en eller annen form for nyhet (Grimes, 2017).

Ideer kan defineres som *provisoriske og kommuniserbare representasjoner* (Hua m. fl. 2022). Å se på ideer som representasjoner vil si at de står for noe, eksempelvis som et konsept, kategori, objekt eller handling. Å si at ideer er provisoriske, betyr at de er foranderlige og subjektive - de er ikke et spørsmål om direkte oppfatning, heller ikke om absolutt sannhet. Til slutt peker definisjonen på at ideer kan kommuniseres. Det vil si at de kan deles eller gjennomføres i ord, visuelt, i en håndgripelig form eller gjennom handlinger (Hua m. fl. 2022). Begrepene “kreativitet” og “ideer” blir ofte feilaktig brukt om hverandre (Litchfield m. fl., 2015).

Kreativitet kan skapes av et enkelt individ eller en gruppe, dette refereres gjerne til som individuell og kollektiv kreativitet (Amabile & Pratt, 2016). Carlsen m. fl. (2012) hevder at vi vet for lite om kollektiv kreativitet. På bakgrunn av dette har de gitt ut boken “Ideawork” der de vektlegger ti kvaliteter ved idéarbeid som en kollektiv prosess. Boken “Ideawork” definerer begrepet idéarbeid som *“aktiviteter som omhandler generering, valg, salg, modning, omforming, realisering og kommunisering av ideer i organisasjoner”* (Carlsen m. fl., 2012, s. 15). Det vil si at idéarbeid er prosessene som skjer fra den første tanken om noe nytt til at ideen er realisert og tatt i bruk. Ved å snakke om idéarbeid istedenfor kreativitet og ideer separat kan vi i større grad studere sekvenser og gjentakelser av en lengre rekke gjensidig avhengige aktiviteter - som alle inngår i å utvikle, forbedre, visualisere og realisere ideer (Carlsen m. fl., 2012). Denne studien vil, som “Ideawork” gjør, vektlegge kraftfulle og ekstraordinære ideer som skaper stor verdi.

Graham Wallas (1926) var en av de første som uttalte seg om kreativitet som en prosess. Han identifiserte fire trinn i den kreative prosessen: Forberedelse, inkubasjon, opplysning og verifisering. Carlsen m. fl. (2012) fremmer også ulike trinn i arbeidet med ideer. Disse er: Prepping, zoome ut, undring, drama, veivisning, gjøre det fysisk, prototyping, frigjørende latter, skape motstand og punk. Wallas fire stadier kan ses som mer overordnede, mens Carlsen m. fl. (2012) går dypere inn i de ulike stadiene i kreativt arbeid. Oppgaven vil argumentere for at teoriene er sammenfallende, og at begge kan bidra til å belyse kreative prosesser i dagens organisasjoner. I det følgende vil kapittelet belyse hvordan kvalitetene prototyping og humor virker inn i idéarbeid og den kreative prosessen.

2.3.2 Prototyping og idégenerering

En prototype er en forenkling av et produktkonsept som er ment å løse problemer i produktutvikling (Otto m. fl., 2001). Det kan betraktes som en idéteknikk der et fysisk objekt bygges for å oppmuntre til nye ideer – «vi bygger for å tenke» (Lee, 2020). Prototyping er på denne måten en uformell evaluerings- eller test-tilnærming. Carlsen m. fl. (2012, s. 160) refererer i likhet med dette til prototyping som en arbeidsform der en produserer, tester og forbedrer halvferdige ideer og utfordrer løsningsrommet. På denne måten styrkes og deles ideene kollektivt i en tidlig fase. Prototyping er en eksperimentell form for læring. Ved å lage en prototype av en idé vil ideen gå fra å være en individuell betraktning til å bli fysisk, visuelt og konkret, og noe et fellesskap kan bygge videre på (Carlsen m. fl., 2012). På denne måten bidrar prosessen av prototyping til å fremme kollektiv kreativitet og idéarbeid.

Å bygge på ideer er et sentralt prinsipp i idégenerering (Osborn, 1953). Ved å bygge på og ta hensyn til andres ideer, stimuleres de kognitive prosessene som tilrettelegger for kombinasjon og tolkning av informasjon på kreative måter (Paulus & Brown, 2007). Det vil si at idéskaperen vil generere ideer som de ellers ikke ville tenkt på (Osborn, 1953; Paulus & Brown, 2007). I likhet med dette definerer Hagtvedt m. fl. (2019) «idea linking» som prosessen der folk bruker tidlige ideer som input for å generere påfølgende ideer. De viser hvordan bruk av en tidligere idé blir et springbrett til den neste, noe som virker positivt inn på kreative problemløsningsprosesser.

Til tross for dette fant Giller & Bayus (2022) sine studier at den anbefalte praksisen med å bygge på ideer *ikke* systematisk fører til generering av flere nye, gjennomførbare eller nyttige ideer. Derimot viser de til at det å bygge på ideer er et effektivt middel for å generere flere ideer. Studien identifiserer dermed en avveining mellom å generere ideer som er nye kontra gjennomførbare. Giller & Bayus (2022) konkluderer med at å bygge på nye ideer fører til flere nye, men mindre gjennomførbare ideer, og å bygge på kjente ideer fører til mindre nye, men mer gjennomførbare ideer.

Det vil si at prototyping er en effektiv måte å teste ideer i tidlig fase, og kan fremme et team sin kollektive kreativitet og idéarbeid ved at ideene blir delt med hverandre i en fysisk form. Videre er litteraturen omhandlende idegenerering og bygging på ideer omdiskutert i forhold til om dette skaper nyttige eller kun flere ideer. Kapittelet vil i det følgende presentere litteratur om humorens effekt på kreativitet og idéarbeid.

2.3.3 Humorens effekt på kreativitet og idéarbeid

Humor og lekenhet i arbeidshverdagen er en annen kvalitet boken *Ideawork* (Carlsen, m. fl. 2012) vektlegger i utvikling av kraftfulle og ekstraordinære ideer. Humor har en tendens til å bli assosiert med underholdning og “useriøsitet”. Dette kan anses som en misforstått holdning til noe av det viktigste vi mennesker har i livet. Humor er knyttet til menneskets optimisme, trivsel, mentale helse, jobbsuksess og sosial kapasitet (Spurkeland, 2020).

Et arbeidsmiljø preget av leken energi og humør har en tendens til å åpne opp folk, situasjoner og ideer (Carlsen m. fl., 2012; Spurkeland, 2020). Hverdagslig spøk og humor oppmuntrer til å bygge sosiale bånd, hemmer begrensninger i tenking og fremmer originale kombinasjoner av kunnskap (Carlsen m. fl., 2012; Huang, 2023). På bakgrunn av dette kan humor kan ses som drivstoffet til en motor. Flere studier har bekreftet en signifikant sammenheng mellom humor og teamkreativitet (Mesmer-Magnus m. fl., 2012). Andre studier foreslår at organisasjoner som støtter et morsomt miljø vil dra nytte av økt kreativitet, kommunikasjon, tilfredshet og entusiasme blant sine ansatte (Maon, m. fl. 2018; Michel, m. fl. 2019).

Humor og latter i arbeidshverdagen gjør interaksjoner mindre intense, og bidrar til å utvikle et bedre samhold i grupper (Maon, m. fl. 2018; Morreall, 1991; Romero & Cruthirds, 2006). Humor fremmer også åpenhet for nye ideer ved å få folk til å slappe av og gjøre dem mindre tilbøyelige til å kritisere feil (Michel, m. fl. 2019; Romero & Cruthirds, 2006). Dette kan videre føre til større risikotaking, som er grunnlaget for kreativ tenking (Morreall, 1991). Ved å være i et trygt miljø der det ikke blir rettet skarp kritikk vil team-medlemmer i større grad la seg inspirere, tenke kreativt og teste ideer friere.

Humor er noe av det mest intelligente den menneskelige hjerne kan utføre, da det handler om å kombinere bilder og begreper slik at omgivelsene ser det som originalt og morsomt (Spurkeland, 2020). Humor blir beskrevet som en kunst der en bryter logiske tankerekker. På denne måten kan humor og idéarbeid sammenlignes. Å drive med idéarbeid fordrer at en bryter med det etablerte tankesettet og kunnskapen for å utvikle noe større.

Til tross for humorens tilsynelatende positive effekt på kreativitet kan det være et farlig territorium å bevege seg inn i. I året som har gått (2023) har vi sett flere eksempler på hvordan humor kan slå feil og gjøre større skade enn nytte. Spurkeland (2020) skiller i den forbindelse mellom varm og kald humor. Varm humor bygger relasjoner ved å glede og underholde på en

fredsom og oppmuntrende måte. Kald humor ønsker å såre, skade eller bryte andre personer ned. Dette gjøres gjerne gjennom sarkasme og ironi.

På samme måte skiller Lang og Lee (2010) mellom frigjørende og kontrollerende humor. Frigjørende humor refererer til humor som letter frigjøring av gamle tankesett og å se ting i et nytt lys, mens kontrollerende humor er humor som fungerer som tilslørte kommandoer eller irettesettelser, som utøver subtil kontroll over andres oppførsel. De positive effektene av humor, stammer som regel fra den varme og frigjørende humoren. Lang og Lee (2010) fant i sin studie at både frigjørende og kontrollerende humor har signifikant sammenheng med organisasjonskreativitet, førstnevnte positivt og sistnevnte negativt.

Dette delkapittelet har redegjort for begrepene kreativitet, ideer og idéarbeid. I denne studien undersøker vi kreativitet og idéarbeid som kollektive prosesser, og ser på disse prosessene som et resultat av samhandling. Organisasjonsmedlemmers samhandling og deres ideutvikling vil både påvirke og bli påvirket av den eksisterende kulturen i organisasjonen. I det følgende vil kapittelet redegjøre for organisasjonskultur og diskutere hvordan dette kan påvirke den kreative prosessen.

2.4 Organisasjonskultur

Idéarbeid og kollektiv kreativitet er å anse som sosiale prosesser som bør forstås i lys av sin kulturelle kontekst (Muzzio og Paiva Jr., 2018). Vi vil derfor i dette delkapittelet gjøre rede for begrepet om organisasjonskultur, samt ulike perspektiver innen forskningen på begrepet. Deretter gjør vi rede for hvordan kulturelle aspekter på ulike måter kan komme til uttrykk på en arbeidsplass gjennom ulike nivåer av organisatorisk identitet. En forståelse av kulturelle uttrykk skaper et rammeverk for tolkning av ledere og medarbeideres atferd og handlingsmønstre i ulike organisasjoner. Til slutt vil vi trekke inn leders posisjon til å skape en kultur preget av høy psykologisk trygghet, samt hvordan dette kan forbedre en organisasjons evne til å lære av sine feil, hvilket er en konkurransedyktig fordel innen kreative bransjer.

2.4.1 Hva er organisasjonskultur?

Organisasjonskultur er et veletablert begrep innen organisasjonsteorien, som for alvor fikk et oppsving tidlig på 1980-tallet. I sosialantropologien har det vært forskning på kultur i lang tid, mens innenfor organisasjonsforskningen har begrepet først på 80-tallet fått stor oppmerksomhet. Betydningen av det uformelle i organisasjoner ble imidlertid vektlagt

tidligere, blant annet gjennom Hawthorne studiene (Mayo, 1933) i overgangen 1920-1930 tallet i Chicago og studien av arbeiderkollektivet (Lysgaard, 2001) i begynnelsen av 1960-tallet i Norge.

Med tiden har det blitt utviklet en stor mengde perspektiver og teorier som tar for seg begrepet om organisasjonskultur. Vi vil i det følgende trekke frem Scheins (1985 og 2017) definisjon av begrepet, samt Martins (1992) oppsummering av ulike perspektiver som eksisterer innen litteraturen på området.

Ifølge Schein (2017) kan organisasjonskultur deles inn i tre nivåer der det øverste nivået regnes som de aspektene av kulturen som er synlige eller observerbare, og det nederste nivået utgjøres av underbevisste, eller tause prosesser. Det mest overfladiske nivået kalles “artefakter” og utgjøres av fysiske symboler, såvel som observerbare handlinger. Eksempler på artefakter kan være symboler, ritualer, slagord, seremonier eller historier om tidligere suksess (Muzzio og Paiva Jr., 2018; Martin, 1992). På nivået under artefaktene ligger “uttrykte holdninger og verdier”, som eksempelvis kan ta form som eksplisitt definerte ideologier, rasjonaliseringer, mål og aspirasjoner (Schein, 2017). På det nederste nivået hviler «grunnleggende antakelser», som vil si ubevisste normer og verdier som folk i organisasjonen tar for gitt, men som er førende for organisatorisk handling. Se tabell 1 for en oversikt over de tre nivåene.

Tabell 1. Tre nivåer av kultur

-
1. Artefakter
 - Synlige og følbare strukturer og prosesser
 - Observerbar atferd
 2. Uttrykte holdninger og verdier
 - Idealer, mål, verdier og aspirasjoner
 - Ideologier
 - Rasjonaliseringer
 3. Grunnleggende underliggende antakelser
 - Ubevisste, tatt-for-gitt antakelser, normer og verdier
-

Hentet og oversatt fra: Schein (2017, s. 18)

Videre kan kultur anses som et uttrykk for hva organisasjonens medlemmer har lært i møtet med eksterne krav og intern organisering gjennom organisasjonens levetid (Schein, 2017). Begrepet organisasjonskultur kan derav defineres som «*et mønster av grunnleggende antakelser – skapt, oppdaget eller utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre*

sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon – som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenke på og føle i forhold til disse problemene» (Schein, 1985, s. 7). En organisasjonskultur kan altså sies å sette føringer for hvordan de ansatte samhandler gjennom et sett av normer, verdier og grunnleggende antakelser, som kommer til uttrykk gjennom eksplisitte holdninger, verdier og artefakter (Schein, 2017).

Som nevnt i begrepsforståelsen (delkapittel 2.1) forstår vi de definerte teoretiske konseptene som kontekstavhengige og sensitiviserende. Dette innebærer en anerkjennelse av at måtene vi tolker begrepene på, er farget av sin empiriske og dagligdagse kontekst. Begrepet om organisasjonskultur har blitt forsøkt oppsummert og beskrevet av en rekke ulike forskere som stiller med ulike innfallsvinkler. Martin (1992) hevder i den forbindelse at studier om organisasjonskultur kan deles inn i tre kategorier som representerer hvert sitt perspektiv, herunder integrasjons-, differensierings- og fragmenteringsperspektivet.

Integrasjonsstudier representerer et syn om at kultur er noe som eksisterer på tvers av hele organisasjonen, og deles av alle involverte aktører. Studier med et differensieringsperspektiv anser derimot kultur som noe som eksisterer innenfor organisasjonens ulike subkulturer. Studier som representerer fragmenteringsperspektivet, anser på sin side kultur som et mangfold av ulike tolkninger, som derfor ikke kan oppfattes som én samlet organisatorisk eller subkulturell konsensus (Martin, 1992).

I små organisasjoner der grunnleggere er til stede er det typisk snakk om en enhetlig kultur på tvers av hele organisasjonen. Yukl (2019) forklarer dette med at grunnleggerne har en sterk innflytelse på organisasjonens kultur, da grunnleggeren fra oppstart som regel har hatt mål og visjoner om retningen organisasjonen skal bevege seg i. I tillegg er nye organisasjoner spesielt opptatt av hvilken kompetanse de besitter, samt hvordan denne kompetansen skiller seg fra andre organisasjoner. En slik tankegang vil kunne føre til en mer entydig kultur (Yukl, 2019). I tilfeller der det er snakk om små og nye organisasjoner der grunnleggerne er til stede, anses derfor integrasjonsperspektivet på kultur som en treffende forklaringsramme.

Delkapittelet har gjort rede for Scheins (1985 og 2017) definisjon og tre nivåer av organisasjonskultur, samt Martins (1992) oppsummering av ulike perspektiver innen studier om begrepet. Neste delkapittel vil gå inn på hvordan kultur kan tolkes og forstås gjennom ulike uttrykk for organisatorisk identitet.

2.4.2 Kultur og organisatorisk identitet

Giorgi m. fl. (2015) forsøker å oppsummere og rydde opp i det store omfanget av perspektiver og konseptualiseringer av begrepet om organisasjonskultur. De påpeker i den forbindelse at forskningsfeltet fremstår som forvirrende fordi det kan være vanskelig å skille begrepet kultur fra andre nærliggende begreper. Et sentralt eksempel på et slikt nærliggende begrep er “organisatorisk identitet”, som kan forklares som en virksomhets særegne, sentrale og varige egenskaper (Albert og Whetten, 1985; Giorgi m.fl., 2015). Ved å studere kultur og identitet i sammenheng kan en få relevant innsikt i de ulike kulturelle prosessene som preger en organisasjon.

Den overordnede holdningen i litteraturen er at identitet fungerer som et referansepunkt i ulike kulturelle prosesser som er sentrale i organisasjonen (Giorgi m.fl., 2015). Videre hevdes det at sammenkoblingen mellom kultur og identitet kan forstås på flere analysenivåer. I den forbindelse henviser Giorgi m. fl. (2015) til Bricksons studier fra 2005 og 2007, som oppsummerer organisatorisk identitet på et individuelt, et relasjonelt, og et kollektivistisk nivå. En slik kategorisering av sammenhengen mellom organisasjonskultur og identitet anses som en nyttig forståelsesramme for hvordan kultur på ulike måter manifesteres i organisasjoner på et individuelt, internt og eksternt nivå.

Når det kommer til organisatorisk identitet på et individnivå, hevder Fiol (1991) at denne identiteten er selve sammenkoblingen mellom kulturens dype, meningsdannende strukturer og mer overfladiske aspekter som hverdagslig atferd. I sammenheng med Schein sine tre nivåer vil det si at organisatorisk identitet på individnivå kan forstås som prosessen som bringer grunnleggende antakelser til overflaten, i form av uttrykte verdier og artefakter. En slik sammenkobling skjer gjennom sensemaking, der de ansatte skaper mening av hva de gjør, basert på tolkninger av organisasjonens normer og tradisjoner (Fiol, 1991).

Det relasjonelle nivået av organisatorisk identitet er av betydning for kulturen som eksisterer internt i organisasjonen. Dette forståelsesnivået setter søkelys på relasjonene som finner sted på arbeidsplassen, samt hvilken betydning det har for kulturen, og vice versa (Brickson, 2005). På et relasjonsnivå gjør kulturens normer og verdier seg gjeldende da de setter føringer for det sosiale samspillet. I kreative organisasjoner anses sterke sosiale bånd og humor som viktig, da dette åpner folk opp og fremmer originale ideer (Carlsen m. fl., 2012; Huang, 2023; Spurkeland, 2020).

Den kollektivistiske identiteten handler på sin side om en ekstern kultur, som for eksempel rettes mot et publikum eller kundegruppe. En slik form for identitet kan ifølge Giorgi m.fl. (2015) bidra til å mobilisere kulturelle ressurser, og er drivende for handling både i og rundt organisasjonen. Slik kollektivistisk identitet fremstår som relevant for kreative organisasjoner som retter sin virksomhet mot sine følgere, lyttere eller kunder, for eksempel gjennom sosiale medier og markedsføring. Gjennom sosiale medier og markedsføring deles og påvirkes organisasjonen sine verdier, holdninger og visuelle uttrykk med og av sin målgruppe. På denne måten deles innhold og kampanjer med organisasjonens målgruppe. Dette innholdet kan forstås som det Schein (2017) anser som kulturelle artefakter.

Dette delkapittelet har gjort rede for hvordan organisasjoners kulturelle prosesser kan tolkes og forstås gjennom tre nivåer av organisatorisk identitet. På et individuelt nivå skaper individet en forståelse av sin rolle på arbeidsplassen, gjennom å avdekke kulturens underliggende antakelser, normer og verdier. På et relasjonelt nivå gjør også kulturens normer og verdier seg gjeldende og synlige gjennom det sosiale samspillet som finner sted på arbeidsplassen. Til slutt forstås kultur på et kollektivistisk nivå av identitet, der holdninger, verdier og visuelle uttrykk deles med og påvirkes av en ekstern målgruppe.

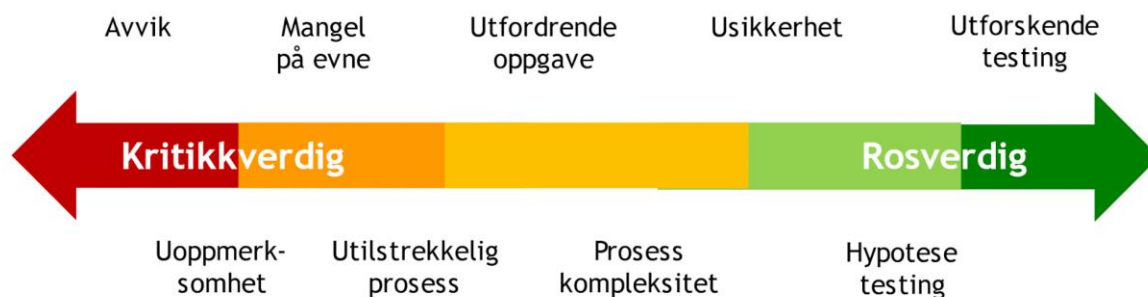
2.4.3 Kultur for å lære av feil

Vi vil i det følgende trekke frem Cannon og Edmondson (2005) og Edmondsons (2011) bidrag som illustrerer hvordan ledere kan skape en kultur for å lære og vokse av feil. I kreative bransjer anses dette som relevant da kreativt arbeid ofte dreier seg om å teste ut ideer med stor risiko, og at det i denne prosessen er en betydelig sjans for å begå feil. Videre anses lederen sentral fordi han eller hun står i en særlig posisjon til å skape og utvikle organisasjonskulturen (Bang, 2020). Gjennom sin posisjon i organisasjonen har lederen mulighet til å definere rammer og strukturer som gir organisasjonen mulighet til å lære av eventuelle feil som begås (Edmondson 2011).

En av de viktigste faktorene for å lære av feil er å akseptere dem som en naturlig del av den kreative prosessen. Feil som oppstår, er ikke nødvendigvis dårlige nyheter. Ledere og ansatte blander i mange tilfeller feil og skyld. Edmondson (2011) forsøker med sitt arbeid å si at vi må heller se på de bakenforliggende forholdene som forårsaket feilen og ikke skylde på personen som begikk eller oppdaget feilen. For å gjøre dette må både ledere og medarbeidere ha

kunnskap om hvordan feil kan være en grobunn for læring fremfor å skape sydebukker (Cannon og Edmondson 2005; Edmondson 2011).

Edmondson (2011) skiller i sitt arbeid mellom tre typer feil. Disse er; unngåelige feil under forutsigbare omgivelser, kompleksitetsrelaterte feil og intelligente feil. Den første typen feil karakteriseres gjerne som «kritikkverdige feil» som gjøres til tross for godt etablerte prosesser for handling. Slike feil henger ofte sammen med uoppmerksomhet eller mangel på evner, noe som betyr at feilene lett kan identifiseres og løsninger kan utvikles. Kompleksitetsrelaterte feil skyldes arbeidets komplekse og uforutsette sammenhenger. Til slutt er intelligente feil kjennetegnet som «rosverdige feil», da de gir ny og verdifull kunnskap som kan hjelpe en organisasjon til å opprettholde konkurransevne. Slike feil oppstår gjennom eksperimentering og testing av nye løsninger for å unngå større feil. Figur 1 illustrerer ulike typer feil og dens bakenforliggende årsaker.



Figur 1. Ulike typer feil (figuren er hentet fra Edmondson (2011), oversatt til norsk av Mørk (2020) i Læring av feil er viktig for forbedringsarbeid og innovasjon)

Edmondson (2011) viser til at organisasjonens leder bør jobbe mot å få medarbeiderne til å tørre å snakke om feilene som oppstår, slik at disse oppdages og organisasjonen kan ta lærdom av det. For at organisasjonens medlemmer skal tørre å stå frem med feilene de oppdager viser Edmondson (2011) til at organisasjonen må ha et miljø preget av høy grad av psykologisk trygghet. Det er i hovedsak ledere som står i posisjon til å skape en slik forsterkende kultur som motvirker skyldspillet og får folk til å føle seg komfortable med å komme frem med og lære av feil. Lederen må gjøre det trygt å si ifra, det vil si at han eller hun må bygge et psykologisk trygt klima.

Edmondson (2011) viser til at ledere kan bygge et psykologisk trygt klima på flere måter. Først og fremst bør lederen gi en felles forståelse for hva slags feil som forventes å oppstå i den gitte arbeidskonteksten. Ulike typer feil henger tett sammen med hvilken kontekst organisasjonen opererer i. Kreative organisasjoner opererer i komplekse og uforutsigbare kontekster. I kreative organisasjoner søker man nye løsninger fremfor å stabilisere prosedyrer og handlingsmønstre (Carlsen, m. fl. 2012). På denne måten innebærer arbeidet høy grad av risiko. Om vi ser på de tre typer feil Edmondson mener organisasjonen begår, vil kreative organisasjoner i større grad stå overfor kompleksitetsrelaterte og intelligente feil enn unngåelige feil. Det er derfor viktig at lederen er tydelig på at slike feil vil oppstå, og at det er ønskelig at de kommer til syne slik at man får mulighet til å lære av dem.

Et annet grep lederen kan ta for å bygge et psykologisk trygt miljø er å «omfavne budbringeren» (Edmondson, 2011). Det vil si at den som kommer med dårlige nyheter, spørsmål, bekymringer eller feil bør belønnes fremfor å skjelles ut. Ved at de som kommer med feilen blir fremsnakket fremfor uthengt vil lederen bidra til å motvirke skyldspillet i organisasjonen. På denne måten vil også flere feil komme frem i lyset og organisasjonen får mulighet til å lære av dem. Til slutt viser Edmondson (2011) til at ledere bør skape et forutsigbart miljø gjennom å sette klare grenser for handlinger, samt ansvarliggjøre sine medarbeidere. Ved å gi medarbeiderne klare rammer for hvilke handlinger som får konsekvenser og ikke, vil medarbeiderne oppleve miljøet mer forutsigbart og derav psykologisk tryggere.

Ved å benytte Edmondsons (2011) strategier for å skape et psykologisk trygt miljø, kan ledere skape og utvikle en kultur der de ansatte tør å stå frem med sine feil, slik at organisasjonen kan lære av disse. I kreative organisasjoner anses dette som viktig da arbeidet skjer i en kompleks og uforutsigbar kontekst, der kompleksitetsrelaterte og intelligente feil har lett for å oppstå. Disse kan karakteriseres som rosverdige feil, fordi de kan gi ny og verdifull innsikt til organisasjonen.

Kapittelet har gjort rede for begrepet organisasjonskultur, ved å ta for seg ulike perspektiver og nivåer, samt begrepet om organisatorisk identitet. Avslutningsvis har kapittelet introdusert ulike strategier en leder kan benytte for å skape en psykologisk trygg kultur som støtter organisasjonens evne til å lære av feil. Dette anses som fordelaktig i kreative organisasjoner, som står overfor risiko i arbeidet med ideer.

2.5 Oppsummering av teoretisk rammeverk

For å besvare oppgavens problemstilling, har vi valgt å kombinere teoretiske innsikter fra litteratur om ledelse, kreativitet, idéarbeid og organisasjonskultur. Studiens fokus rettes mot organisasjonens leder og hvordan vedkommende bidrar til å skape og legge til rette for idéarbeid og kreativitet. Vi vil i dette delkapittelet oppsummere de mest sentrale poengene fra det teoretiske rammeverket samt vise hvordan disse bidrar til å svare på studiens problemstilling.

Innledningsvis ble det gjort rede for ledelsesbegrepet, der ledelse forklares som en sosial prosess hvor lederen påvirker sine medarbeidere til å nå overordnede mål. Deretter introduserte vi teorien om tjenende ledelse og hvordan denne teorien kan anvendes som et rammeverk for ledere i kreative bransjer. Vi presenterte i den forbindelse Eva m. fl. (2019) sin definisjon av tjenende ledelse, som understreker at en tjenende leder skiller seg fra andre type ledere på særlig tre punkter. Disse er motiv, modus og tankesett.

Videre definerer og teoretiserer kapittelet kreativitet og idearbeid. Kreativitet defineres som produksjon av nye og nyttige ideer (Amabile & Pratt, 2016), mens idéarbeid omfatter alle prosesser fra tanken om noe nytt til at ideen er realisert og tatt i bruk. Ved å studere idéarbeid i tillegg til kreativitet, kan vi undersøke sekvensene og repetisjonene som oppstår i en lengre rekke av gjensidige avhengige aktiviteter (Carlsen m. fl., 2012). I denne studien tar vi for oss idéarbeid og kreativitet på et kollektivt nivå og betrakter prosessene som et resultat av samhandling.

Det teoretiske rammeverket avsluttes med en redegjørelse for begrepet organisasjonskultur gjennom å presentere Scheins (1985) definisjon som forklarer kultur som en prosess der de ansatte handler basert på et sett grunnleggende antakelser, som kommer til uttrykk gjennom artefakter, holdninger og verdier. Vi har også gjort rede for Martins (1992) bidrag som tar for seg ulike perspektiver innen forskningen på organisasjonskultur. Videre kan kultur forstås som nært beslektet med begrepet organisatorisk identitet, som beskrives som organisasjonens karakteristiske og varige egenskaper. Kultur og identitet forstås som sammenkoblet på tre nivåer, herunder et individuelt, relasjonelt og kollektivt nivå. Til slutt har vi gjort rede for hvordan ledere kan skape kulturer preget av psykologisk trygghet slik at organisasjonene kan lære av feil.

3. Metode

I dette kapitlet vil vi presentere de metodiske valgene som er tatt underveis i arbeidet med denne studien. Valgene som er tatt, samt forskningsstrategien og analysemetodene vi har benyttet, vil diskuteres opp mot hverandre. Ved å ha et omfattende metodekapittel ønsker vi å gjøre forskningsprosessen så transparent som mulig. Som blant annet Silverman (2014) viser til, vil dette gjøre det lettere for leseren å gjøre en kvalitetsvurdering av prosjektet.

Innledningsvis vil vi belyse hvilket forskningsdesign og metode som er benyttet. Denne studien lener seg på en kvalitativ casestudie med en fenomenologisk posisjonering. Videre redegjør kapitlet for hvordan datainnsamlingen og dataanalysen har foregått. Avslutningsvis vil etiske hensyn og kvalitetskrav til oppgaven presenteres og diskuteres.

3.1 Overordnet metodevalg

I vårt masterprosjekt er vi ute etter å undersøke og avdekke hvordan ledere i små, kreative virksomheter utøver og forstår sin lederrolle, og dessuten forvalter sine ressurser for å legge til rette for utvikling av ideer. Vi mener dette krever kvalitativ tilnærming, til forskjell fra kvantitativ tilnærming, fordi fenomenene vi undersøker er å anse som sosiale prosesser, som ikke kan måles i tall eller frekvens. Ved å benytte en kvalitativ tilnærming, kan en si noe om karaktertrekkene eller egenskapene til fenomenene av interesse (Thagaard, 2018).

Vi vil i det følgende begrunne vårt valg av forskningsdesign, som kan kategoriseres som en kvalitativ casestudie. Deretter presenterer vi det vitenskapsteoretiske grunnlaget som har gjennomsyret vår innsamling og tolkning av data og teori. Til slutt beskriver vi en abduktiv tilnærming, som har preget selve oppgaveproduksjonen.

3.1.1 Kvalitativ casestudie

Forskningsdesignet i vår studie kan kategoriseres som det Cresswell og Poth (2018, s. 96-97) kaller “collective case studies”, eller kollektive casestudier, som innebærer å utforske et fenomen gjennom å studere flere enheter, eller caser. Denne formen for casestudier dreier seg om å velge ut enheter med tanke på å oppnå en rikholdig forståelse av fenomenet av interesse (Thagaard, 2018, s. 51). Casestudier er en tilnærming som tillater forskeren å komme tett på deltakerne av interesse, og som åpner for å benytte flere ulike former for datagenerering (Tjora, 2021). I praksis har dette inkludert gjennomføring av intervjuer, samt en gjennomgang av

relevante podcaster, instagramprofiler og nettartikler gjennom hele perioden vi har jobbet med oppgaven.

Vårt utgangspunkt for denne studien var et ønske om å undersøke hva som kjennetegner lederne i små, kreative organisasjoner som stikker seg ut på sitt felt og skaper resultater av stort omfang. Helt konkret har vi hatt et ønske om å se nærmere på Little Big Sister, Fæbrik og Nieu fordi dette er organisasjoner som er ledende på sine kreative felt og toneangivende for sine bransjer. Å velge caser som er “ekstreme” innen en konkret kategori, er ifølge Tjora (2021) en velegnet strategi for å synliggjøre fenomenene som er av forskningsmessig interesse, i vårt tilfelle tjenende ledelse, kreativitet og organisasjonskultur. De tre valgte organisasjonene er å forstå som ekstreme caser fordi de oppnår oppmerksomhet, priser og resultater som er uten sidestykke innen norsk kreativ næring.

3.1.2 Vitenskapsteoretisk grunnlag

Som vår teoridel viser, befatter vår studie seg i hovedsak med undersøkelsen av ledelse, idéarbeid og organisasjonskultur. Felles for disse begrepene er at de kan forstås som sosiale prosesser som tar form gjennom kollegiale interaksjoner i det daglige. En slik forståelse av vitenskapelige fenomener gjenspeiler det som kalles et sosialkonstruktivistisk perspektiv. At et begrep forstås som sosialt konstruert, vil si at det ikke anses som konstant eller gitt på tvers av ulike situasjoner, men formet og endret gjennom subjektive fortolkninger ved sosial samhandling (Alvesson og Sköldberg, 2018). I praksis betyr det at ledelse, idéarbeid og kreativitet i de valgte organisasjonene bør avdekkes og forstås gjennom beskrivelsene til de som selv skaper disse sosiale fenomenene. Dette fordrer en såkalt fenomenologisk tilnærming som innebærer antakelsen om at “realiteten er slik folk oppfatter at den er” (Kvale og Brinkmann, 2015).

Ved å gjennomføre kvalitative casestudier preget av en fenomenologisk posisjonering kan vi avdekke de ansattes egne forståelser og perspektiver på fenomenene vi undersøker. Til forskjell fra oss, er det våre informanter som befinner seg i konteksten som er førende for fenomenene vi undersøker. For hvert enkelt medlem av disse organisasjonene, eksisterer det dessuten et unikt sett med erfaringer og perspektiv. Ved å undersøke de tre organisasjonene parallelt kan vi avdekke en bredde i beskrivelser av fenomenene vi undersøker, nemlig ledelse og idéarbeid i kreative virksomheter. På denne måten kan vi oppnå en rikere og mer nyansert besvarelse på vår problemstilling.

3.1.3 Abduktiv tilnærming

I denne studien har vi benyttet en abduktiv tilnærming, som innebærer et dialektisk forhold mellom teori og data (Thagaard, 2018). I praksis betyr dette at vi startet med noen antakelser basert på eksisterende teori, herunder teorien om kreativitet, ledelse og organisasjonskultur. Deretter startet vi innsamlingen av dataene med et åpent sinn og en forventning om at våre antakelser kunne endre eller justere seg som følge av nye funn. Våre justerte oppfatninger ledet til nye dypdykk i litteraturen, og preget i neste steg våre analyser. Vår abduktive tilnærming kan altså beskrives som en kontinuerlig gjentakende prosess, der vår forståelse har blitt tilpasset og redefinert av teori på den ene siden og data på den andre siden (Thagaard, 2018; Alvesson og Sködborg, 2018).

Et sentralt eksempel som illustrerer vår abduktive tilnærming, er at valget om å vektlegge teorien om tjenende ledelse oppsto i etterkant av innledende intervjuer. Gjennom disse intervjuene, samt innledende arbeid med litteratur om kreative bransjer, fikk vi et inntrykk av at ledere i kreative organisasjoner representerer en ledelsestilnærming som skiller seg fra etablerte ledelsesteorier, slik som transformasjonsledelse. Vi oppdaget en tendens til at lederne i mindre grad fremsto som pågangsdriveren for å stake ut kursen for prosjekter og mål. Det var medarbeiderne som jobbet i de kreative rommene som startet prosjektene og ble ansvarlig for utvikling og resultatene av dem. Lederen jobbet i større grad med å tilrettelegge for at medarbeiderne hadde nødvendige ressurser for å realisere sitt kreative potensial. Basert på denne oppdagelsen bestemte vi oss for å gå dypere inn i tematikken rundt tjenende ledelse.

Videre er også abduktiv tilnærming kompatibel med vår fenomenologiske orientering. Fenomenologien retter fokus mot subjektive opplevelser, og understreker samtidig at forskerens egne erfaringer og refleksjoner kan danne utgangspunktet for forskningen. Dette er altså en tilsvarende sirkulær prosess som ved abduksjon, der forskeren er åpen for erfaringene til de som studeres så vel som å anvende egen innsikt. Videre vektlegger den fenomenologiske orienteringen at en utforskning av ulike personers beskrivelse og forståelse av et fenomen, kan føre til oppdagelsen av noen fellestrekk i disse beskrivelsene. Dette kan skape et grunnlag for en generell, og mer virkelighetsnær forståelse av de sosiale fenomenene vi undersøker (Thagaard, 2018).

3.2 Datainnsamling

I denne studien har vi i hovedsak samlet inn data gjennom intervjuer av personer involvert i organisasjonene vi anvender som case for oppgaven. Intervjuer er en utbredt innsamlingsmetode innen kvalitative studier, og anses som en egnet måte til å innhente førstehåndsbeskrivelser av folks erfaringer og refleksjoner (Kvale og Brinkmann, 2015; Thagaard, 2018). Intervjuer er også et godt valg med tanke på vår fenomenologiske orientering, som innebærer et ønske om å forstå sosiale fenomener (Kvale og Brinkmann, 2015). Ut fra våre informanternes perspektiver og opplevelser ønsker denne studien å finne ut hvordan ledere jobber med idéarbeid og kreativitet.

På bakgrunn av vår abduktive og fenomenologiske tilnærming, har vi valgt å gjennomføre semistrukturerte intervjuer som metode for å samle inn empiriske data. At et intervju er “semi-strukturert” innebærer at man definerer noen temaer og overordnede spørsmål som er førende for samtalen, men at man ikke følger disse slavisk. En fordel med denne formen for intervjuer er at det skaper større rom for å stille spontane oppfølgingsspørsmål underveis. I tillegg åpner denne formen for intervjuer opp for en mer uformell tone, som kan være en fordel for å skape flyt og frie refleksjoner (Tjora, 2021).

3.2.1 Utvalg og rekruttering av informanter

Vi startet rekrutteringen av informanter med å sende e-post til aktuelle informanter i de tre organisasjonene av interesse. Dette arbeidet startet i midten av januar 2023. Vi tok kontakt med ledere, grunnleggere og medarbeidere. I e-posten beskrev vi formålet med studien og hvorfor den vi kontaktet var av interesse. Det optimale hadde vært å gjennomføre intervjuer med alle som er eller har vært involvert i virksomhetene, men dette har ikke latt seg gjøre. Flere av personene vi kontaktet fortalte om en travel hverdag og mangel på tid. Det var en vilje til å stille opp, men de tre organisasjonene hadde kun kapasitet til et begrenset antall intervjuer. Derfor fikk vi ikke gjennomført det antallet intervjuet vi først hadde ønsket.

Basert på organisasjonenes begrensede kapasitet til å gjennomføre intervjuer har vi i hovedsak konsentrert oss om å intervjuer de tre daglige lederne, samt en håndfull av deres kollegaer. Fæbrik består av totalt 5 ansatte, Little Big Sister har 3 ansatte sett bort i fra artistene, og Nieu består av totalt 20 profiler, men kun et fåtall av disse befatter seg med administrasjon og daglig drift.

Vi endte opp med to informanter fra Fæbrik, to informanter fra Little Big Sister og tre informanter fra Nieu. Hvilke stillinger informantene har er illustrert i tabell 2. Gitt deres travle hverdag er vi fornøyde og takknemlige for dette resultatet. Intervjuene varte i overkant av en time, som vil si at vi hadde god tid til å gå i dybden av våre forhåndsdefinerte temaer, og vi fikk stilt mange oppfølgingsspørsmål.

Tabell 2 Oversikt over informanter

Informantens stilling	Organisasjon
<i>Daglig leder</i>	Fæbrik
<i>Grunnlegger</i>	Fæbrik
<i>Daglig leder</i>	Little Big Sister
<i>Manager</i>	Little Big Sister
<i>Grunnlegger</i>	Nieu
<i>Scenesjef</i>	Nieu
<i>Komiker og eier</i>	Nieu

Tabellen viser en oversikt over informantene og hvilken organisasjon de tilhører.

3.2.2 Fra planlegging til gjennomføring av intervjuer

Første steg i intervjuprosessen var å utforme en semistrukturert intervjuguide (vedlegg 2). Vi startet dette arbeidet med å skrive ned de mest sentrale temaene vi ønsket å vite mer om. Disse var kreativitet/idéarbeid, organisasjonskultur og ledelse. Til hvert av disse temaene formulerte vi både overordnede og underordnede spørsmål. De tre temaene fungerte som tre bolker i vår guide, der vi startet hver bolke med åpent refleksjonsspørsmål, slik som: «Hva er kreativitet for deg?». Årsaken til dette ligger i vår fenomenologiske orientering, der vi er ute etter å forstå fenomenene vi studerer i lys av informantenes perspektiv. Ved å åpne for beskrivelser av informantens forståelse av begrepene om kreativitet, ledelse og organisasjonskultur, kunne vi bygge videre på deres perspektiv i fortsettelsen av intervjuet.

Som en del av intervjuguiden formulerte vi også en introduksjon, som fungerte som et manus i starten av hvert intervju (vedlegg 1). Introduksjonen inneholdt begrunnelse for vår interesse for organisasjonene, informasjon om vår problemstilling, praktisk informasjon om samtykke,

avidentifisering, muligheten til å trekke seg, og til slutt en gjennomgang av intervjuets hovedtemaer.

En uke før første intervju testet både introduksjonen og intervjuguiden i gjennom et pilotintervju. I denne gjennomgangen oppdaget vi et behov for innsnevring og mer presise formuleringer av spørsmål. Pilotintervjuet var også en nyttig øvelse for å teste opptaksutstyr, rollefordeling og disponering av tid. Vi benyttet også muligheten til å øve oss på å styre samtalen inn mot intervjuguidens temaer dersom test-informanten sporet av.

Vi var begge til stede under alle intervjuene, og avklarte rollefordeling i forkant av hvert intervju. Én av oss tok rollen som aktiv intervjuer, mens den andre tok notater og stilte supplerende oppfølgingsspørsmål dersom det var nødvendig. Intervjuene ble gjennomført i tre ulike formater: over telefon, over teams og fysisk. Vi intervjuet informantene fra Fæbrik først, disse ble gjennomført over telefon og teams. Videre intervjuet vi to av informantene til Nieu på cafe, mens det siste ble gjennomført over teams. Little Big Sister inviterte oss til kontorene sine i Oslo, der vi intervjuet begge informantene fysisk rett etter hverandre.

Vi var i utgangspunktet skeptisk til å gjennomføre det første intervjuet over telefon, da vi anså det som en ulempe at vi ikke kunne se informanten. Til vår overraskelse opplevde vi dette tvert imot som en positiv start på intervjurekken, da det tillot oss å i større grad følge med på intervjuguiden og kommunisere, lydløst, med hverandre underveis. Dette var nyttig med tanke på å bli trygg på intervjuguiden og rollefordeling.

En fordel med semi-strukturerte intervjuer er at det skaper mer rom for uformell prat (Kvale og Brinkmann, 2015). Vi opplevde at dette ga oss spillerom til å skape en lettere stemning, og vi fikk større tillit i relasjonen. Stemningen ble ofte bedre underveis og de var mer villige til å gi oss detaljer og fortelle historier.

Etter å ha gjennomført de tre første intervjuene, tok vi en gjennomgang og evaluering av disse sammen med veilederen vår. Vi oppdaget en tendens til å stille ja/nei-spørsmål, og så et forbedringspotensial til å stille spørsmålene på en enkel og presis måte. I etterkant av denne evalueringen viet vi derfor oppmerksomhet mot måten vi stiller spørsmål på i våre daglige samtaler på skole og jobb, for å oppdage upresise uvaner. Dette opplevde vi som en nyttig øvelse og vi tok med oss ny selvinnsikt i våre resterende intervjuer.

En annen erfaring vi tok med oss fra gjennomføringen av intervjuene var betydningen av en god introduksjon. I et av de innledende intervjuene var vi litt stresset grunnet tidspress, og glemte å gjennomgå flere viktige elementer av introduksjonen. Vi opplevde at dette resulterte i at mange av svarene tok en annen retning enn det vi egentlig ønsket, og at vi satt igjen med en mengde datamateriale vi ikke fikk bruk for. På en annen side kan informantens stadige avsporinger betraktes som et funn i seg selv, da det gir et inntrykk av hvor personens fokus ligger i det daglige arbeidet. Hvorvidt en klarere introduksjon hadde ført til andre typer refleksjoner, kan vi ikke fastslå i retrospekt.

3.2.3 Supplerende data

På bakgrunn av organisasjonenes travle hverdag og begrensede kapasitet til å gjennomføre intervjuer valgte vi å se nærmere på den offentlige informasjonen som finnes om organisasjonene. Vi startet dette arbeidet med å gå gjennom organisasjonenes og dens medlemmer sine Instagram-, facebook- og TikTok-kontoer. Vi så da at spesielt innleggene på Instagram kunne gi mye informasjon om kultur, sjargong, hva organisasjonene holder på med i det daglige, tidligere og kommende prosjekter, og hvordan de promoterer og markedsfører seg selv. Organisasjonene er ikke like aktive på Facebook og TikTok, og vi valgte på bakgrunn av mengden informasjon vi fant på instagram å vektlegge dette mediet videre i analysen.

I de tre organisasjonene er mer eller mindre alle ansatte å regne som offentlige profiler, og innleggene omhandlende organisasjonen skjer på både medlemmenes private profiler og organisasjonens profiler. Vi har særlig fokusert på materiale fra instagram og podcaster. De tre organisasjonene er svært aktive på Instagram, der de deler bilder og tekst fra sin daglige drift og fremtidsplaner. Som Tjora (2021) viser til kan Internett betraktes som en arena for observasjonsstudier. Vi har i dette arbeidet besøkt organisasjonens instagram-profiler som observatører, for å studere interaksjonen som gjøres der. Vi fant en stor mengde informasjon om casene som ble ansett som relevant for å supplere informasjonen vi hadde fått gjennom intervjuene.

Videre hørte vi på podcaster der organisasjonsmedlemmer av interesse ble intervjuet eller deltok. I disse podcastene fikk vi også høre refleksjonene til personer som vi ikke hadde fått mulighet til å intervju. Eksempelvis intervjuer av der artister som samarbeider med Little Big Sister uttaler seg om managementfirmaet. Relevante deler av podcaster ble transkribert ordrett

fra opptaket, og deretter kodet på samme måte som vi kodet intervjuene. Transkripsjon og kodeprosess utbroderes i kapittel 3.3. Et utdrag av podcastene vi har hørt er illustrert i tabell 3.

Til tross for at sosiale medier og podcaster kan gi nyttig informasjon har denne type data også en bakside. Intervjuer og informasjon vi finner i slike medier er som regel ment som underholdning. Det vil være rimelig å anta at svarene kunne sett annerledes ut i et fortrolig forskningsintervju. På bakgrunn av dette ble informasjonen vi fant brukt med forsiktighet og heller som nyansering og underbyggelse av hva informantene vi snakket med fortalte om istedenfor egne argumenter i seg selv.

Tabell 3. Oversikt over datainnsamling fra podcaster

Podcast	Plattform	Relevans
Mamma Jobber	Spotify	<i>Daglig leder av Little Big Sister forteller om hvordan det er å være leder og grunnlegger av Little Big Sister.</i>
Lederliv	Spotify	<i>Daglig leder av Fæbrik snakker om hvordan det er å være leder for grunnleggere</i>
Må på behandling	Podme	<i>Artist snakker om hvordan det er å være en del av managementet Little Big Sister</i>
fÆb	Spotify	<i>Snakker om daglig leder i Fæbrik, hennes oppstart og rolle. I podcasten snakkes det også gjennomgående om vennskap, daglig drift og prosjekter i Fæbrik..</i>
Big 5	Podme	<i>Daglig leder Nieu forteller om sitt arbeid med ideer, og hva som driver han i prosjekter.</i>
Radio Mørch	Spotify	<i>Forteller om utvikling fra Humornieu til Nieu Scene. I den forbindelse hvordan Nieu har blitt en «hub» for unge talenter.</i>
Christine Dancke	Spotify	<i>Daglig leder av Little Big Sister forteller om hvordan hun vil være med å påvirke musikkbransjen.</i>

Av hensyn til aidentifisering av informanter har vi valgt å ikke inkludere de konkrete avsnittene vi har transkribert.

3.3 Analyseprosessen

3.3.1 Transkribering

Som tidligere beskrevet var vi begge til stede på alle intervjuene som ble gjennomført. Etter intervjuene hadde funnet sted ble de transkribert fortløpende. Dette ble gjort for å sikre mest mulig detaljer fra hvert intervju. I tråd med anbefalingene til blant annet Kvale & Brinkmann (2015) ble hvert intervju transkribert ordrett fra lydopptaket. Dette valget henger også sammen med vår fenomenologiske orientering. En ordrett transkripsjon vil i større grad få med seg essensen og det vesentlige i uttalelsene til informantene, samt hemme vår tolkning av meningsinnholdet av det som blir sagt.

Det mest sentrale tapet fra selve intervjuet til transkripsjonen er tapet av visuelle ledetråder og informasjon om stemningen underveis i intervjuet (Tjora, 2021). Ved at vi var bevisste på at denne informasjonen kunne gå tapt, bestemte vi i forkant av intervjuene at den passive intervjueren skulle ta notater av stemningen og hvordan informanten brukte ansiktsuttrykk, armer og stemmeleie underveis i intervjuet. Noen av informantene brukte mye ironi og humor i svarene sine. Dette ble en utfordring i transkriberingen. Vi løste dette med å skrive hvilken type humor eller måten ting ble sagt på i klammer, eksempelvis [ironisk].

Alle transkripsjonene ble lagret i google workplace (G-suite). Dette er en lagringstjeneste gjennom UiO som er egnet for grønne og gule data. Våre data er å anse som gule data. Det vil si at datamaterialet vi har ikke er åpent tilgjengelig for allmennheten, samt at de inneholder noen personopplysninger. Podcastene vi har transkribert kan derimot kategoriseres som grønne data, da de ligger tilgjengelig på nett. Underveis i transkriberingen ble også alle informanter avidentifisert med et kallenavn. Det ble laget et eget dokument med alle informantens navn og kallenavn slik at kallenavnene gjennomgående ble de samme. Underveis i transkriberingen markerte vi relevante sitater, og noterte ned tanker som oppsto underveis. Det å notere underveis er blant annet anbefalt av Tjora (2021).

3.3.2 Koding

Etter intervjuene var transkribert startet vi kodeprosessen. Det finnes en rekke strategier for koding av kvalitative data (Tjora, 2021). I dette steget tar vi i denne studien utgangspunkt i Tjoras stegvis-deduktiv induktiv metode (SDI). Ved å jobbe med SDI metoden har vi tatt utgangspunkt i empirien og i den funnet temaer og konsepter av interesse. I arbeidet med SDI

vektlegger Tjora at en jobber i etapper fra rådata til teorier eller konsepter. SDI metoden innebærer både en oppad og nedadgående prosess. Den oppadgående er induktiv der man jobber fra data til teori, mens den nedadgående er deduktiv, der en tester teorien til empirien. På denne måten ligger SDI metoden tett opp til oppgavens abduktive tilnærming. Begge tilnærmingene involverer en iterativ prosess, som vil si at de begge er dynamiske og åpen for endringer underveis.

Etter Tjora (2021) sine anbefalinger kodet vi empirinært. Dette er en induktiv strategi som bidrar til å redusere vår egen påvirkning av empirien gjennom antagelser, forventninger og teorier. Ved å kode empirinært har vi utviklet kodene fra data (transkripsjonene), og ikke fra hypoteser, forskningsspørsmål, teorier eller planlagte temaer. Å kode empirinært kan også anses som et grep for å styrke studiens transparens. Det vil si at kodene består av det som ble sagt av informantene, og ikke overordnet det som ble snakket om - slike koder kalles gjerne sorteringsbaserte koder. Å kode empirinært ble også ansett som en fordel da vi er to personer som gjennomfører dette prosjektet. Gjennom empirinære koder kunne vi sikre oss at vi kodet på samme måte, og at vi unngikk å tillegge kodene en personlig tolkning som den andre ikke ville forstå. Tabell 4 illustrerer et eksempel på en empirinær kode.

Tabell 4. Eksempler på empirinære koder

Sitat	Empirinær kode
<i>«Og grunnen til at det funker såpass bra der er at folk får veldig mye spillerom av de toneangivende komikerne til å sette opp egne ting. Har noen lyst til å gjøre noe, kommer med ideer, så får de lov til å komme med en slags scene-idé og pitche den ideen, og den pitchen trenger ikke være så veldig god. Okei du har lyst til å gjøre det, da prøver vi det, også gjør man det»</i>	Du har lyst til å gjøre det, da prøver vi det.
<i>«Jeg vil at artistene skal være helt fri når de lager musikk eller tenker kreativt om en konsertscene eller en scenografi, så vil jeg på en måte at vi ikke skal ha noen maler på hvordan ting skal foregå»</i>	Jeg vil at artistene skal være helt fri
<i>«denne gjengen her trenger å være kreative og de har ikke lyst til å holde i det på en måte hverdagslige økonomiske og sånne ting, så da tenker jeg at det er min jobb å sørge for at jeg gir de den faktaen de trenger for å gjøre en god jobb.»</i>	Min jobb å sørge for at jeg gir de den faktaen de trenger

Tabellen viser hvordan vi har laget empirinære koder ut fra informantenes sitater

Å kode empirinært resulterte i mange ulike koder. Det ble stort sett en ny kode hver eneste gang vi kodet. På bakgrunn av at vi ikke har mye erfaring med koding valgte vi å heller å kode for mye enn for lite. Intervjuene hadde tilslutt rundt 90 koder hver seg. For å kode og holde oversikt over alle kodene brukte vi dataprogrammet nVivo.

Det neste trinnet i kodeprosessen er å gruppere kodene tematisk. Grunnet vår abduktive tilnærming hadde vi noen forhåndsbestemte overordnede temaer. Dette var idéarbeid, kultur og tjenende ledelse. Disse temaene var imidlertid kun førende på et helt overordnet nivå, mens selve kodene ble sortert inn i underkategorier som ikke var forhåndsbestemt, men oppsto som et resultat av noen gjennomgående tendenser, eller klynger, av de empiriske kodene. I de tilfellene der koder ikke ble en naturlig del av en kategori eller tema, registrerte vi dem i en restgruppe, slik som Tjora (2021) anbefaler.

Etter at alle kodene var tematisk gruppert, samlet vi dem i en tabell i et excel-dokument. I dette dokumentet var de sortert etter kategorier og temaer. I denne tabellen inkluderte vi også sitater

og hvem som hadde sagt hva. Dette gjorde det enklere å sortere og filtrere ut koder og sitater som vi ønsket å benytte i analysen senere. I tabell 5 illustrerer vi hvordan vi har sortert temaene med underordnede kategorier med tilhørende koder og informanter.

Tabell 5 Sortering av koder

Tema	Kategori	Kode	Informant
Idéutvikling	Forberedelse til idéutvikling	<i>Satt av dager til prosjekter</i>	Leder Fæbrik
	Humor	<i>Dukker opp mange gode ideer når man tuller litt rundt</i>	Manager LBS
	Rekker ikke være kreativ	<i>Viktig å ikke overbooke oss</i>	Grunnlegger Fæbrik
	Satt i system	<i>Invitere komikere til å gi tilbakemeldinger</i>	Scenesjef Nieu
	Spontant	<i>Tenkt gjennom natta at det burde gjøres annerledes</i>	Leder Fæbrik
	Tilrettelegge for idéer	<i>Å ha mye å gjøre påvirker kreativiteten</i>	Scenesjef Nieu
	Viktigheten av kreativitet og ideer	<i>Planer et lite frø så vokser det en solsikke</i>	Leder Fæbrik
Organisasjons- kultur	Humor og sjargong	<i>Det er høyt tempo og kaos i praten</i>	Leder Nieu
	Kultur generelt	<i>At vi drives lite av penger gir artistene lave skuldre</i>	Leder LBS
	Leders hensikter	<i>Fungerer idealistisk og egoistisk</i>	Leder Nieu
	Organisering	<i>Femtepart tok seg av det formelle</i>	Grunnlegger Fæbrik
	Strategi	<i>Innbringende prosjekter skaper rom for tapsprosjekter</i>	Leder LBS
Tjenende ledelse	Leder som administrator	<i>Handler mye om overblikk og struktur</i>	Manager LBS
	Måling av suksess	<i>Målvegg med konvolutter</i>	Leder Fæbrik
	Leder som person	<i>Bredden i kompetansen hennes er helt koko</i>	Manager LBS
	Relasjonsorientering	<i>De har meg som sin nærmeste</i>	Leder LBS
	Relasjonsorientering/ Foreldrerolle	<i>Det er litt mammaoppgaver</i>	

Tabellen viser alle våre kategorier med tilknyttede eksempler på koder og informanter

3.4 Etiske hensyn

Ved valg av kvalitativ datainnsamling og analyse er det flere etiske hensyn vi har tatt stilling til. Et viktig prinsipp innen forskningsetikk er at ingen informanter skal bli stilt i dårlig lys eller komme til skade (Tjora, 2021, s. 187). Fra vi startet arbeidet med denne studien har vi vært opptatt av å finne ut årsaken til organisasjonenes suksess, snarere enn hva som ikke fungerer. Dette gjenspeiler i hovedsak et fokus på organisasjonenes positive sider.

Imidlertid behandler denne studien personopplysninger og er derfor meldt inn til Norsk senter for forskningsdata (NSD), slik som blant annet Thagaard (2018) viser til. NSD er et personvernombud og vurderer prosjekter i forhold til forskningsetiske regler (Thagaard, 2018). Masterprosjektet ble meldt inn til NSD og var ferdig behandlet og godkjent 21.01.2023 (vedlegg 3). Intervjuene startet fortløpende etter godkjennelsen. Før gjennomgangen av intervjuene fikk informantene utdelt eller tilsendt et informasjonsskriv med samtykkeerklæring. Informasjonsskrivet ga nødvendig informasjon om studiens formål, frivillig deltakelse, hva informasjonen som kommer frem vil brukes til, og hvordan informantens personvern og rettigheter ville bli ivaretatt. Vi opplevde at informantene ikke var særlig opptatt av å lese skrivet, derfor startet vi intervjuene med å ramse opp informasjonsskrivets viktigste elementer.

I informasjonsskrivet samtykket informantene til bruk av stillingstittel og navn på organisasjonen i oppgaven. Vi tilbydde de aidentifisering istedenfor anonymisering da det er rimelig å anta at informantene kan bli gjenkjent, da organisasjonen de jobber for har kun et fåtall ansatte som alle er tilsynelatende offentlige profiler. For å aidentifisere informantene har vi gitt alle nye navn. Flere av informantene, og særlig lederne, ga oss tommel opp til å gjøre det vi ville med bruk av navn, aidentifisering og sitater.

Det å få bruke organisasjonens navn og informantens stillingstittel har underveis i arbeidet blitt ansett som en stor fordel da vi kan gi leser av studien en bedre kontekst. Det ville vært vanskelig å beskrive hva de ulike organisasjonene beskjeftiger seg med uten å nevne organisasjonens navn. Videre vil stillingstittel gi bedre informasjon om hvordan ledere, grunnleggere og medarbeidere jobber sammen for å skape de store og ekstraordinære ideene.

På bakgrunn av at vi oppgir organisasjonens navn og informantens stillingstittel, tilbydde vi informantene sitatsjekk. Å tilby sitatsjekk ble i denne studien ansett som spesielt viktig da vi ikke anonymiserte, samt at flere av informantene kan anses som offentlige profiler som det kan være lett å dra kjensel på. Vi sendte derfor informantene sitatene vi hadde benyttet og dens tilhørende forklaring og analyse. Basert på vår fenomenologiske orientering hadde vi transkribert intervjuene ordrett fra lydopptaket. Vi fikk tilbakemelding fra en av informantene at hen gjerne ville at vi skulle gjøre små endringer på sitatet, slik at meningsinnholdet kom klarere frem. Utenom dette var det ingen innvendinger på sitatene studien har benyttet i analysen. Underveis i intervjuene kom det også i noen tilfeller opp informasjon informantene ønsket at vi ikke skulle sitere dem på, dette ble respektert. Det som kom frem av slik informasjon anså vi heller ikke som sentralt i forhold til problemstillingen.

Videre tok vi lydopptak av intervjuene. Lydopptakene ble lagret på Nettskjema, ved hjelp av diktafon-applikasjonen støttet av UiO. Lydopptakene ble slettet rett etter de ble transkribert. Transkripsjonene ble deretter lagret i Google Workspace ved UiO. Denne plattformen er et egnet sted til å lagre grønne og gule data, som beskrevet i kapittel 3.3.1.

3.5 Kvalitetsvurdering av prosjektet

Målet med oppgavens metodekapittel er å gjøre studien så gjennomiktig og transparent som mulig. Ved å beskrive studiens forskningsstrategi og analysemetode, er formålet at leseren kan vurdere studiens prosess trinn for trinn. Ved å gjøre dette på en tilfredsstillende måte, kan det styrke studiens reliabilitet og validitet. For å illustrere dette ytterligere vil vi i det følgende gjøre rede for begrepene reliabilitet og validitet, for deretter å diskutere studiens tilnærminger og vurderinger i lys av disse begrepene.

Reliabilitet kan i kvalitative studier forstås som en vurdering av forskningens pålitelighet (Thagaard, 2018). For at leseren skal kunne vurdere hvorvidt vår studie har blitt gjennomført på en pålitelig og troverdig måte, har vi i kapittel 3.2 og 3.3 beskrevet hvordan studiens data har blitt innhentet og jobbet med. Vi har også gjort rede for vår fenomenologisk posisjonering og abduktive tilnærming, som på ulike måter kan sies å styrke studiens reliabilitet.

En fenomenologisk tilnærming har innebært at vi vektlegger våre informanternes beskrivelser, til fordel for våre egne forutinntatte forventninger og forståelser av fenomenene av interesse. Dette kan øke studiens pålitelighet på den måten at den empiriske dataen har vært førende for

studiens funn, fremfor personlige ønsker eller preferanser. Når det kommer til vår abduktive tilnærming, har dette trolig økt studiens pålitelighet på den måten at vi har kunnet justere vår teoretiske tilnærming underveis i prosessen, for å sikre at teorier og begreper som presenteres fanger opp og forklarer våre funn på relevante måter.

Et annet poeng som kan styrke studiens reliabilitet, er å belyse vår tilknytning til miljøet vi har studert. Vi har ingen annen tilknytning til organisasjonene enn at vi har fulgt med på de over sosiale medier fra deres oppstart. Dette har imidlertid gitt oss mye bakgrunnsinformasjon om organisasjonene. Det bør også understrekes at på bakgrunn av personlige interesser, ønsker vi begge å gå inn i en lignende organisasjon i fremtiden. Den oppriktige interessen og nysgjerrigheten ble fanget opp av flere av informantene. Det vil i den forbindelse være naturlig å anta at vårt engasjement har påvirket intervjusituasjonen og svarene til informantene. Dette kan ha vært positivt med tanke på at informantene fikk oppleve at deres refleksjoner vekket nysgjerrighet og interesse. På en annen side kan det ha gitt såkalt “confirmation bias”, som handler om å søke etter og tolke informasjon på måter som er sammenfallende med eksisterende forventninger og hypoteser (Powell m.fl., 2012).

Når det kommer til studiens *validitet*, vurderes dette på bakgrunn av gyldigheten av tolkningene vi har kommet frem til. For å sikre valide slutninger, har vi fulgt Thagaards (2018) råd om å vektlegge på teoretisk transparens, samt å stille spørsmål til hvorvidt de tolkningene vi har kommet frem til gjenspeiler virkeligheten vi har studert. Teoretisk transparens innebærer å beskrive de teoretiske perspektivene og begrepene som danner grunnlaget for våre analytiske tolkninger av studiens funn. Dette har vi gjort i oppgavens andre kapittel. Videre har vi i samarbeid gått kritisk gjennom våre tolkninger og resultater, og diskutert hvorvidt disse kan sies å gjenspeile det virkelige arbeidet i organisasjonene av interesse. Vi har i den forbindelse også drøftet alternative tolkninger og teoretiske perspektiver, for å vurdere relevansen av våre teoretiske valg.

Ved en slik gjennomgang oppdaget vi noen teoretiske svakheter som er nødvendig å påpeke for å sikre studiens transparens og troverdighet. For eksempel innså vi at vi hadde begrenset kjennskap til begrepet om organisasjonskultur på tidspunktet intervjuene ble gjennomført. Vi stilte med en overfladisk forståelse av begrepet, og manglet derfor spørsmål som mer konkret rettet seg mot å avdekke organisasjonenes grunnleggende antakelser, normer, verdier og artefakter. Dersom vi hadde hatt bedre kjennskap til disse aspektene, ville vi trolig oppnådd

mer korrekte tolkninger av organisasjonenes kulturer. Imidlertid opplevde vi at flertallet av våre informanter hadde et lite bevisst forhold til kulturelle aspekter i sine organisasjoner. Det er derfor ingen selvfølge at bedre kjennskap til begrepet fra vår side, hadde produsert mer presise svar.

En annen potensiell teoretisk svakhet med vår studie, som også ble påpekt i oppgavens teorikapittel, er at eksisterende forskning på teorien om tjenende ledelse mangler beskrivelser av hvordan tilnærmingen fungerer i praksis (Northouse, 2018). Dette kan trolig ha ført til unyanserte forståelser i våre beskrivelser av de tre lederne. På en annen side har vi gjennom vår abduktive tilnærming stilt med en åpenhet i tolkninger av våre funn, slik at det teoretiske rammeverket ikke har overkjørt potensielle uoverensstemmelser mellom funn og teori.

Til slutt vil vi i lys av begrepene om reliabilitet og validitet belyse potensielle styrker og svakheter med studiens anvendelse av informasjon hentet fra podcaster og sosiale medier. På den ene siden kan dette anses som en styrke for vår studie, da flere datakilder øker vår informasjonsmengde. På en annen side bør det vektlegges at det som postes på offentlige profiler kan kategoriseres som markedsføring, og gjenspeiler ikke nødvendigvis et korrekt bilde av virksomhetenes daglige drift. Vi har derfor tatt utgangspunkt i Scotts (1990) fire kriterier for å måle kvaliteten på «social research evidence», som gjengitt i McKenna m.fl. (2017, s. 195-196). De fire kriteriene er autentisitet, kredibilitet, representativitet og meningsinnhold.

Autentisitet viser til et kriterium om at informasjonen som anvendes fremstår som genuin og av troverdig opphav. Kredibilitet innebærer et krav om at materialet skal være feilfritt og uten forvrengning. Representativitet handler om hvorvidt informasjonen er typisk for sin art, og meningsinnhold dreier seg om hvorvidt materialet fremstår som tydelig og forståelig (McKenna m.fl., 2017). For å følge opp disse kriteriene har vi anvendt informasjon som kommer direkte fra organisasjonene selv, samt tilfeller der det har blitt gjennomført intervjuer med noen av organisasjonens ansatte. På denne måten har vi sikret oss at informasjonen er basert på sitater fra direkte involverte aktører. I tilfeller der det har vært tvil om meningsinnhold eller opphav, har vi latt være å bruke materialet.

Et fokus på disse kriteriene kan sies å ha styrket studiens reliabilitet og validitet. Nærmere bestemt kan kriteriene autentisitet og kredibilitet sies å være styrkende for studiens reliabilitet på den måten at vi har sikret at dataen kommer fra et troverdig opphav, og er gjengitt uten forvrenging. Videre kan kriteriene representativitet og meningsinnhold sies å styrke studiens validitet på den måten at det sikrer gyldig data, som er entydige og typiske for sin art.

4. Funn

For å besvare studiens problemstilling og forskningsspørsmål vil vi i det følgende legge frem våre empiriske funn. Kapittelet vil starte med å redegjøre for organisasjonenes strukturelle forskjeller. Videre vil de tre hovedtemaene belyses gjennom informantenes sitater. Sitatene er i hovedsak fra intervjuene vi har gjennomført med de syv informantene. Vi har også inkludert sitater fra ulike podcaster der sentrale organisasjonsmedlemmer vi har intervjuet, og ikke intervjuet, uttaler seg om arbeidet, ledelsen eller kulturen i organisasjonene.

4.1 Strukturelle forskjeller

De tre organisasjonene vi studerer er alle på et tidlig utviklingsnivå. Felles for dem alle er at de er opptatt av å utforske miljøet og mulighetene rundt seg, heller enn å stabilisere og fastsette handlingsrommet og prosedyrene. I de tre organisasjonene er også grunnleggerne tilstede i det daglige arbeidet. Lederne av de tre organisasjonene snakker alle om at de har flytende arbeidsoppgaver og ansvarsområder. Overordnet ser det ut som at lederne i stor grad bruker tiden sin på å støtte opp under prosjekter eller prosesser som medarbeidere eller samarbeidspartnere holder i. Eksempelvis forteller manageren i Little Big Sister om oppgavene slik: *“Alle oppgaver som ikke naturlig bor et annet sted, blir automatisk vår oppgave”*.

Til tross for mange likheter, er det også store forskjeller mellom organisasjonene. For å gjøre det enklere for en leser å forstå de neste kapitlene, vil vi i fortsettelsen presentere hvordan de tre organisasjonene arbeider og organiserer seg på ulike måter. De tilsynelatende største ulikhetene mellom Little Big Sister, Nieu og Fæbrik er hvor tett lederen og den kreative medarbeideren jobber, samt hvilke prosjektyper og arbeidsoppgaver de befatter seg med.

Fæbrik er den organisasjonen hvor det er minst avstand mellom leder og medarbeider. Fæbrik består av en daglig leder og fire medarbeidere. De fire medarbeiderne er organisasjonens grunnleggere, og daglig leder kom inn på et senere tidspunkt. Alle fem er som regel til stede på deres felles kontor hver dag. Daglig leder og medarbeidere jobber tett sammen om den daglige driften, og lederen har oversikt over og kan stille seg tilgjengelig for alle små og store prosjekter som rører seg på kontoret. I Fæbrik utvikles det nyskapende ideer og prosjekter i høyt tempo. Dette har resultert i arbeidsmetoder og kundetilnærminger som ingen har gjort før dem.

Little Big Sister består av tre managere, hvorav én av dem er organisasjonens grunnlegger og daglig leder. Deres daglige drift dreier seg i hovedsak om å følge opp sine åtte signerte artister. De tre managerne sitter på et felles kontor i Oslo, mens artistene holder til hver for seg, også i Oslo. I forholdet mellom manager og artist regner vi artisten som den kreative medarbeider, mens manageren blir fremstilt som leder. Little Big Sister jobber til sammenligning med Fæbrik i mer tradisjonelle former, ved at de bistår artistene med eksponering, innspilling av album og turnering, slik som managere har gjort i mange år. Managementselskapet følger på denne måten bransjens retningslinjer, men ønsker å være managere på en mer omsorgsfull og moralsk måte. De setter artistens kreative drømmer og visjoner først, og jobber hardt for å få disse i oppfyllelse.

Managerne og artistene opprettholder kontakt ved jevnlige møter og telefonsamtaler der de snakker om nåværende og kommende prosjekter og prosesser. I perioder er møtene oftere. Managerne forklarer at hyppigheten av møtene bestemmes av hvor de står i de ulike prosjektene. Daglig leder og grunnlegger i Little Big Sister fortalte under intervjuet at artistene gjerne ringer eller sender henne en melding om både personlige og profesjonelle problemstillinger og spørsmål. Begge informantene vi snakket med hos Little Big Sister opplevde at de kom tett på artisten og dens ønsker og mål både i karrieren og privat. Daglig leder forteller at artistene gjerne ringer og sender meldinger også på privaten. Hun forteller om dette slik: *“De har meg som sin nærmeste, de ringer om de har en eller annen situasjon”*.

Vårt inntrykk er derfor at artistene og managerne jobber tett sammen. De sitter ikke sammen hver dag slik som Fæbrik, men gjennom regelmessige møter og telefonsamtaler er det et tett samarbeid mellom manager og artist.

I Nieu anser vi grunnleggeren som lederen av interesse, og komikerne som den kreative medarbeideren. Imidlertid er det ingen kontrakter mellom Nieu og komikerne. Forholdet mellom leder og den kreative blir på denne måten annerledes. Komikeren kan betraktes som en freelancer, som ikke er avhengig av Nieu på samme måte som eksempelvis artistene er avhengig av managementselskapet. Derimot er Nieu avhengig av komikerne for å sikre daglig drift. Informantene fra Nieu fortalte om hvordan de jobbet for at Nieu Scene skal være et sted komikere trives både på og rundt scenen. Nieu Scene skal ikke bare være en scene, men også et sted nye og etablerte komikere kan samles, idémyldre og ha det gøy sammen. Eier og komiker på Nieu Scene forklarer:

“Det er viktig å bare ha et sted du alltid kan gå ned til, der du vil møte andre mennesker som driver med det samme, er i samme fase og la deg inspirere og tenke”

- Eier og komiker, Nieu Scene

Eier og komiker ved Nieu Scene forklarer at scenen er et viktig sted både for han selv, men også for andre komikere. Selv om det ikke er noen kontrakter, og avhengighetsforholdet er noe annerledes enn i de andre organisasjonene, tolker vi det som at det er et nært forhold mellom komikerne og Nieu sin ledelse. Det å ha et slikt fellesskap og tilhørighet kan tenkes er viktig for en freelance-komiker som ellers bare har egne ben å stå på. På denne måten har Nieu skapt et samlingspunkt for komikere innenfor en etablert bransje. De har ikke revolusjonert hvordan man jobber med humor, slik som Fæbrik har revolusjonert måten man jobber med design og gjenbruk. Imidlertid har de endret rammene rundt stand-up, på den måten at de stiller med trygge rammer til nye og uetablerte humortalenter.

Det er altså forskjeller i hvor tett den kreative medarbeider og leder jobber, samt hvilke typer kreative prosesser de står i det daglige. Ved at Fæbrik sitter på et felles kontor hver dag vil det være lettere for lederen der å se behovene til medarbeiderne underveis i den kreative prosessen. Lederne og managerne i Little Big Sister og Nieu er i større grad avhengig av digital kommunikasjon eller planlagte møter for å sjekke inn på den kreative medarbeideren og dens prosjekter.

4.2 Ledernes karakteristikk

Ledelse er det sentrale temaet i våre undersøkelser. Vi er ute etter å finne ut hva som kjennetegner lederne i de tre organisasjonene vi studerer, både med tanke på lederstil og deres personlige fremtoning. Lederne fremstår for medarbeiderne, samarbeidspartnerne og følgerskaren som karismatiske, stødige og drivende. I det følgende vil vi oppsummere hva som har fremstått som mest fremtredende gjennom intervjuene med både lederne selv, og deres nærmeste kolleger.

Nieu, Little Big Sister og Fæbrik jobber på ulike måter og med ulike prosesser og prosjekter, slik delkapittel 4.1 illustrerer. Det vil naturlig kreve ulike tilnærminger fra ledernes side. På samme tid mener vi det finnes noen klare fellestrekk i informantenes beskrivelser av de tre lederne, med tanke på deres atferd og tilnærminger. I det følgende vil vi oppsummere to gjennomgående elementer i de tre ledernes arbeidsmåter og lederkarakteristikk.

Det første elementet handler om *ledernes arbeidsmetoder i det daglige*. Lederne i de tre organisasjonene jobber med å balansere medarbeiderens kreative prosess med organisasjonens interesser. På den ene siden skal de oppmuntre og legge til rette for kreative prosesser, og på den andre siden skal de ta seg av strukturelle og administrative oppgaver på vegne av organisasjonen. Det andre elementet handler om *ledernes fremtoning på arbeidsplassen*. Vi vil legge frem hvordan lederne fremstår som tillitsvekkende for sine medarbeidere og på hvilken måte de fremviser høy grad av moralsk atferd overfor medarbeiderne, organisasjonen og samfunnet. I tillegg viser beskrivelser av lederne til at de er personlig investert i sine kollegaer, og har et stort ønske om at menneskene rundt dem skal lykkes, så vel som at de ønsker at bransjen skal utvikles i en bærekraftig retning. Lederne kan på hver sin måte fremstå som altruistiske typer, som ikke nødvendigvis selv har behov for å skinne.

4.2.1 “Vi prøver å gi så mye rom som mulig til at de skal få den kreative flyten”

Å legge til rette for idéutvikling er sentralt i de tre organisasjonene av interesse. For å gjøre dette må lederne følge opp både medarbeidernes kreative prosess og organisasjonens administrative oppgaver. Informantene fra samtlige organisasjoner reflekterte godt rundt hvordan lederne legger til rette for at de beste ideene skal oppdages og bli jobbet videre med. Lederne legger til rette for idéutvikling på både sammenfallende, men også særegne måter. Lederne av de tre organisasjonene viser alle til at de hjelper den kreative medarbeideren med administrative oppgaver, slik at medarbeideren kan fokusere på det kreative.

Daglig leder i Fæbrik forteller om hvordan hun som relativt ny leder av organisasjonen har brukt mye av tiden sin på å strukturere dagene og ukene til medarbeiderne sine. En struktur av dager og uker betyr ikke i denne sammenheng detaljplanlegging av aktiviteter, men heller å gi ulike prosjekter dager og tidspunkter de skal jobbes med. Daglig leder hevder at dette gjøres for at medarbeiderne skal få forutsigbarhet og at de ikke skal hoppe fra oppgave til oppgave. Hun tror også at dette er spesielt viktig for kreative medarbeidere. Daglig leder forteller om hvordan hun strukturerer en arbeidsuke på denne måten:

“Tirsdager er den dagen vi jobber med app, så da bruker vi dagen på det, også på onsdager er det innholdsdager, det er en helt fri kreativ dag. Så har vi satt av dager til det da. Vi prøver å fordele dagene, torsdager bruker vi til podcast. Vi prøver å forvalte de ressursene vi har på best mulig måte.”

- Daglig leder, Fæbrik

Ved å sette av dager til ulike prosjekter gir lederen ukene struktur og forutsigbarhet. Daglig leder sier at onsdager er innholdsdager med fri kreativitet. Ved å sette av en dag i uken til full kreativ flyt vil medarbeiderne kunne jobbe med de ideene og prosjektene de selv ønsker. Det kan se ut som at lederen gir dem denne dagen for at de skal kunne fokusere på andre og mer strategiske oppgaver de andre dagene.

Videre forteller daglig leder av Fæbrik om at det er hennes oppgave som leder å holde struktur rundt det kreative. Hun forteller om dette slik:

“De er altså så kreative at de hopper veldig fort til nye idéer og nye idéer og nye idéer. Når vi skulle gjennomføre så var det kanskje ikke så gøy allikevel, så må vi gjøre noe nytt, så det er egentlig min rolle å være konkret og prøve å holde struktur rundt det kreative. Holde det litt sånn «nå må vi bruke tid på dette», «det må publiseres da» [...] denne gjengen her trenger å være kreative og de har ikke lyst til å holde i det hverdagslige økonomiske og sånne ting, så da tenker jeg at det er min jobb å sørge for at jeg gir de den faktaen de trenger for å gjøre en god jobb.”

- Daglig leder, Fæbrik

Lederen understreker i sitatet at medarbeiderne er så kreative at de gjerne hopper fra en oppgave til neste uten å tenke seg stort om. Det virker som at medarbeiderne trigges av å jobbe med det som oppleves gøy og inspirerende, og på denne måten går tankene fort i ulike retninger. På bakgrunn av dette fremhever også sitatet viktigheten og betydningen av å ha definerte dager til ulike prosjekter. Det blir lederens oppgave å holde i tøylene og sørge for at de pågående oppdragene blir gjennomført. På samme måte forteller grunnleggeren i Fæbrik om hvor viktig det er for de å ha mulighet til å ta seg tid til å dyrke nye ideer og innfallsvinkler til prosjekter. Hun forklarer:

“Det er veldig viktig for oss at det er rom for spontanitet, alle trives med det, og vi prøver å sette av tid til å kaste oss på en idé vi får. Slik at dagene ikke blir fylt opp.”

- Grunnlegger, Fæbrik

Informantene fra Little Big Sister forteller i likhet med Fæbrik sin leder om at det er deres jobb å gi artistene struktur i kreative prosesser. De to informantene fra Little Big Sister snakker begge om at de gir artistene “mindspace” ved å ta seg av artistenes administrative oppgaver. På bakgrunn av dette mener managerne at artistene får større spillerom til å være kreative. Manager i Little Big Sister sier:

“Å lede kreative prosesser handler for meg ekstremt mye om overblikk og struktur.”

- Manager, Little Big Sister

Manageren sier at ledelse av kreative prosjekter handler om overblikk og struktur. Artistene manageren jobber med er svært kreative mennesker. Det kan tenkes at de i likhet med medarbeiderne i Fæbrik vil hoppe fra idé til idé i søken etter noe nytt og inspirerende. Artistene går dypt inn i ideene og prosjektene sine, og vi antar at denne kreative prosessen kan bli hemmet av å tenke på frister, struktur og fremtidsplaner ved prosjektet. På samme måte som lederen av Fæbrik gjør, holder managerne i de mer administrative og “kjedelige” oppgavene, slik at artisten får det de kaller “mindspace” til å tenke kreativt. Daglig leder i Little Big Sister oppsummerer hvordan hennes arbeid påvirker artistenes kreativitet slik:

“For artistene så handler det egentlig bare om at hvis jeg gjør jobben min, og de slipper å tenke på å liksom booke, kjøpe, skaffe, finne eller skrive ting eller sjekke nettbanken sin. Hvis jeg gjør alle de tingene for dem, så frigjør jeg tid som gjør at de kan være kreative. Og de er jo det på mange forskjellige måter.”

- Daglig leder, Little Big Sister

Sitatet illustrerer hvordan managerne jobber for å gi artistene et kreativt frirom. Dette gjenspeiler også hvordan lederen av Fæbrik bidrar til medarbeidernes kreative prosess. Lederen tar oppgavene som kan forstyrre den kreative flyten. I en podcast snakker en av Little Big Sister sine artister om at hun er takknemlig for at managementet tar seg av promoteringen av musikken hennes, da dette er en oppgave artisten selv ikke trives med:

Intervjuer: «Gjør ikke little big sister en del av den jobben for deg? Promoterer de for deg?»

Artist: «Jo, men de vet jo også at dette er vanskelig for meg, så ja, de legger ut ting og sier sånn “hør på hun”.

- Fra podcast med artist Little Big Sister representerer

Sitatet viser at promotering av egen musikk er en utfordring for artisten og en arbeidsoppgave hvor vedkommende har behov for støtte. Sitatet fremhever dermed viktigheten og betydningen av at managementet håndterer promotering og andre administrative oppgaver som artisten ikke ønsker å ta seg av. På denne måten bidrar managementet til at artisten får større rom til å fokusere på musikken fullt ut.

Manageren i Little Big Sister peker også på at de forsøker å gi artistene rom til en kreativ flyt, men etter hvert må artistene hentes inn og realitetsorienteres i forhold til prosjektens tilstand, datoer for potensielle slipp og konserter. Manageren forklarer det slik:

“Vi prøver å gi så mye rom som mulig til at de skal få den kreative flyten, men det kommer jo alltid et punkt hvor man må si sånn “dette går ikke”. Det er også vår jobb, tenker jeg da.”

- Manager, Little Big Sister

Daglig leder i Little Big Sister snakker på samme måte om forholdet mellom frihet, rammer og struktur. Hun forteller:

«Nei, kanskje litt sånn de to motsetningene da. Som både er veldig sånn overveldende frihet på den ene siden, for å føle at ingen ideer er dumme, og å føle seg fri. Men også da ha muligheten til å si sånn, opprette noen rammer og en struktur da, for å få tingene til å skje liksom.»

- Daglig leder, Little Big Sister

Sitatene viser en enighet mellom de to managerne. De jobber begge for at artistene skal få den friheten de trenger for å komme i den kreative flyten, samtidig som at de holder oversikt og en struktur slik at prosjektene drives fremover, at musikken kommer ut når den skal og at artistenes karriere forvaltes på bærekraftig vis.

På denne måten ser det ut som at Fæbrik og Little Big Sister forholder seg ganske likt overfor sine kreative medarbeidere. De jobber begge for å gi et kreativt rom til medarbeideren og artisten gjennom å ha struktur og overblikk over prosessen. Imidlertid bør det påpekes at det er forskjell mellom de to organisasjonene. Daglig leder i Fæbrik jobber tett med sine medarbeidere hver dag, mens managerne har regelmessige møter med sine artister for å sjekke prosjekters tilstand. Det blir derfor lettere for Fæbrik sin leder å i større grad ta ansvar for å strukturere medarbeidernes hverdag enn hva managerne i Little Big Sister har mulighet til overfor artistene.

Informantene fra Nieu nevner også verdien av strukturering og administrering overfor komikerne. De mener som Little Big Sister at dette gir komikerne de jobber med bedre flyt i arbeidet med ideer og show. Scenesjefen på Nieu Scene forklarer:

“Jeg tror at mange komikere tenker på det økonomiske og promotering av show og sånne ting som en stressfaktor. Og det legger vi jo veldig til rette for. Jeg tror vi er et av de stedene i Oslo som har best deal når det kommer til det økonomiske. Om du setter opp et show hos oss så skal ikke du gå i minus, for det er en risiko som vi tar. Så om vi går i minus så går det utover oss på en måte. Så jeg vil si at vi legger til rette der.”

- Scenesjef, Nieu Scene

Fra sitatet kommer det frem at scenesjefen mener at Nieu har den beste økonomiske dealen for komikere, da komikeren ikke vil gå i minus ved å sette opp et show hos dem. Den økonomiske belastningen av mindre vellykket show skal Nieu som organisasjon ta. På denne måten legger også Nieu, som Fæbrik og Little Big Sister, til rette for at komikeren skal få et frirom til å være kreativ ved å fjerne administrative oppgaver som økonomi og promotering av show.

Informantene fra de tre organisasjonene forklarer hvordan de fjerner administrative oppgaver for den kreative, slik at medarbeideren får et større kreativt spillerom. Organisasjonene gjør dette på ulike måter, men målet er det samme. Målet til de tre organisasjonene er at den kreative medarbeideren skal slippe å bruke tid på oppgaver som oppfattes som strukturelle og kjedelige. Ved at lederne tar seg av disse oppgavene, kan de kreative medarbeiderne heller bruke tid på å skape gode ideer som kommer organisasjonen til nytte. På denne måten ivaretar lederne både medarbeidernes kreative prosesser og organisasjonens fremdrift.

4.2.2 “Flink til å gi plass til andre og plasserer aldri seg selv i spotlightsen”

Slik forrige delkapittel viser er de tre lederne gode på å skape rammer for kreativ frihet og det er i hovedsak administrative og praktiske oppgaver som opptar tiden deres. I tillegg til selve arbeidet som gjøres, mener vi det også er interessant å inkludere beskrivelser av ledernes karakteristikk. Vi vil i denne delen oppsummere funn som sier noe om de tre ledernes fremtreden på arbeidsplassen. Vi inkluderer i den forbindelse både ledernes egne og deres kollegaers beskrivelser. Sitatene er hentet fra våre intervjuer, samt ulike podcaster.

En tendens som fremstår gjennomgående for de tre lederne er et engasjement og ønske om å løfte frem og hjelpe sine kollegaer. De blir kjent med sine medarbeidere og bryr seg om hvordan de har det. I tillegg til å være interessert i sine kollegaers prosjekter i en arbeidssammenheng, fremstår det som at de tre lederne er investert på et personlig nivå. Grunnlegger i Nieu beskriver dette med følgende sitat:

«Men det er noe med at når jeg først har startet å hjelpe de, så klarer jeg ikke å slippe det før de har ordnet det. Men skuffelsen er stor hvis de ikke klarer det. Når interessen er der, og de har lyst til at prosjektet skal funke, så blir man jo litt gira. Man ser potensialet i de. Så det er en naturlig del av det for min del. Men det er jo, veldig mye av det vi prater om det er blir veldig enkelt for meg fordi det er naturlig for meg.»

- Grunnlegger, Nieu

Sitatet illustrerer grunnleggerens personlige investering i sine kollegaer. Grunnleggeren forteller at han blir gira når medarbeiderne er i gang med sine kreative prosjekter, og at han ser komikerens potensial. Lederen ønsker å bidra til medarbeiderens utvikling, slik at de får utviklet seg og lykkes i arbeidet sitt. Videre er dette sitatet av interesse fordi informanten forteller at dette faller han naturlig, og at det ikke er noe han tenker over i det daglige. En personlig investering i sine kollegaer fremstår som handlinger som er tatt for gitt av lederen selv.

Også i Little Big Sister beskrives daglig leder som en person som først og fremst er opptatt av artistenes suksess, og som har lite behov for å fronte seg selv. Manageren i Little Big Sister forteller om lederen sin på denne måten:

«Det beundrer jeg veldig med henne, at hun er flink til å gi plass til andre og plasserer aldri seg selv midt i spotlightsen, selv om hun lett kunne gjort det.»

- Manager, Little Big Sister

I intervjuet stilte vi informanten et oppfølgings spørsmål om hvilken betydning hun tror det kan ha at leder ikke er opptatt av å fronte seg selv. Til det svarte hun følgende:

«Jeg tror det er tillitsvekkende og behagelig for artistene. At det handler hundre prosent om prosjektene. Det kommer av et helt ekstremt genuint, og det vet jeg at det er også. [...] Jeg tror det er viktig for tilliten, men også bare for effektiviteten. Jeg tror ikke du blir like effektivt hvis du er opptatt av deg selv i miksen.»

- Manager, Little Big Sister

Manageren påpeker i sitatene at hun tror det er tillitsvekkende for artistene at fokuset i hovedsak er på dem og musikken de produserer. I en podcast med en av artistene som i dag representeres av Little Big Sister, samt gjennom intervjuene med våre informanter, kommer det frem at managere tradisjonelt har vært opptatt av å fremme seg selv gjennom artistene. Ifølge våre informanter har managere gjennom tidene utnyttet artistene, og presset dem til å gå veier de selv ikke har ønsket. Det at managerne i Little Big Sister er lite opptatt av å fremme seg selv tror vi derfor er en viktig faktor som støtter opp under det gode forholdet mellom artistene og managerne.

Når det kommer til daglig leder i Fæbrik, fremstår det som at det har vært et viktig fokus for henne å bli godt kjent med sine fire kollegaer i forbindelse med sin inntreden som ny daglig leder. En av organisasjonens grunnleggere forteller:

«Hun tar eierskap og kommer med nye ideer, og hun ser hva vi trenger. Hun startet året med at vi tok personlighetstester hele gjengen, også snakket vi om personlighetene våre. Vi så at tre av oss hadde samme type personlighet, også de andre en annen.»

- Grunnlegger, Fæbrik

Grunnleggeren påpeker at lederen har tatt eierskap til organisasjonen og at hun ser hva hennes medarbeidere trenger. At lederen initierte at alle skulle ta personlighetstester, gir både lederen og medarbeiderne mulighet til å lære mer om hverandre. Sitatet vitner derfor om leders fokus på relasjonsbygging som en viktig faktor for arbeidet i organisasjonen. Imidlertid er lederen på

sin side opptatt av at medarbeiderne ikke skal bli for private med henne. Lederen i Fæbrik forteller om dette på følgende måte:

«Jeg tror i forhold til å bygge relasjon, man kjenner meg også privat. Men for privat tror jeg heller ikke man skal bli. Fordi at, det er litt som å være en forelder da, du kan dele mye, men du trenger ikke dele alt. Hvis jeg for eksempel bekymrer meg for noen regninger, og jeg vet at noen hos oss ikke drives av tall. Så er det kanskje feil å legge de bekymringene på de da. Du tar et ansvar ved å være en daglig leder, det er noen vakter som ikke andre skal ha på sine skuldre heller. Så det kan være en forskjell.»

- Daglig leder, Fæbrik

Sitatet nyanserer også behovet og ønsket om å skape relasjoner for å lede sine medarbeidere på en god måte. Hun beskriver sin rolle som en slags foreldrerolle der hun må ta hensyn til den enkeltes behov og følelser, og holde tilbake informasjon man kanskje hadde fortalt til en nær venn. Tilsvarende beskrivelser eksisterer også tilknyttet lederrollen i både Nieu og Little Big Sister. Det er tydelig at lederne har empati og omsorg for sine medarbeidere, og stiller opp og tar tak i deres profesjonelle og personlige utfordringer. De tre følgende sitatene illustrerer de tre ledernes relasjonsorienterte lederstil:

«Så i forhold til arbeidsmetode hos oss versus andre, så kan jeg bare ta det fra det de sier da. Det er som en artist har sagt: «det er digg at du er dame, for da tenker du på følelsene mine også.» [...] det er kanskje litt flere myke verdier.»

- Daglig leder, Little Big Sister

«Jeg er jo veldig opptatt av miljø og at folk har det bra. Det er veldig kjedelig å jobbe med folk som har det vondt. Så der har jeg kanskje en magefølelse som gjør at jeg må ta tak i slike ting med en gang. Hvis noen sier eller gjør noe, så må det ordnes opp i med en gang, slik at man blir ferdig med det. Så det å ta personlige ting alvorlig og være med å rydde opp sammen med dem, tror jeg er viktig for å føle seg ivaretatt.»

- Grunnlegger, Nieu

“Det å ha et grunnlag med å gjøre sosiale ting sammen, for å bygge tillit. Sånn at når shit hits the fan så står vi sterkere sammen. Det tror jeg er helt avgjørende. Så jeg tenker at tid er kanskje den viktigste tingen du kan gi til kollegaene dine, tid til å bli kjent på privaten også. For da tror jeg vi sammen kan dure ut i arbeidslivet i riktig retning og vi står samlet da. Samlet i organisasjonen.”

- Daglig leder, Fæbrik

De tre sitatene illustrerer ledernes relasjonelle orientering. Det kommer frem at lederne er oppriktig opptatt av at medarbeiderne sine skal ha det bra, og at de ønsker å bidra og hjelpe til dersom medarbeideren trenger det. Videre fremstår det som at de tre lederne er opptatt av å bli kjent med sine medarbeidere for å bygge tillit og for å enklere kunne ta tak i mer private utfordringer som har betydning for den organisatoriske tilværelsen. De tre organisasjonene lyser av omsorg og moral, der lederne utviser varme og tillit. Fra sitatene virker det for oss som at å ta vare på medarbeiderne på det relasjonelle nivået fremstår som naturlig og genuint fra ledernes side.

4.3 Kreativitet og idéarbeid

For å besvare problemstillingen stilte vi informantene en rekke spørsmål om hvordan de jobber med kreativitet og idéarbeid i sin organisasjon. Vi stilte særlig spørsmål om hvilke forhold informanten trodde påvirket kreativiteten og arbeidet med ideer i sin organisasjon. Som problemstillingen viser til, er vi i dette spørsmålet i første rekke interessert i hvordan ledere forholder seg til og dyrker idearbeid og det kreative overfor sine medarbeidere.

I dette delkapittelet legger vi frem empiri som viser hvordan lederne fasiliterer og hjelper medarbeiderne med ideene sine ved å teste ideer og bygge videre på dem. Til slutt vil delkapittelet vise hvordan organisasjonene bruker humor i idéutviklingen. Informantene fra de ulike organisasjonene forteller alle om disse forholdene, men vektlegger verdien av de i varierende grad. Disse forholdene vil i det følgende belyses og de ulike ståstedene vil understrekes.

4.3.1 “Du har lyst til å gjøre det, da prøver vi det”

Vi spurte informantene hvordan lederne jobber med å tilrettelegge for generering og videreutvikling av ideer i organisasjonen. Her fremkom det to sentrale kvaliteter. For det første

var informantene opptatt av å teste ideene i en tidlig fase. Ved å teste ideene i mindre skala, så de raskt om ideen var holdbar, om den måtte forbedres eller om den burde forkastes. I samsvar med dette var den andre kvaliteten informantene pekte på, å ikke låse seg til ideer tidlig i en kreativ prosess. Samtlige informanter fortalte om viktigheten av å være åpen for nye ideer og innfallsvinkler, samt verdien av å prøve og feile.

Informantene fra Nieu fortalte om hvordan de tilrettelegger for at komikere kan teste ideer i en tidlig fase ved å arrangere “nykommershow”. Scenesjefen forteller om dette slik:

“Nieu er veldig gode på å ta inn nye og jobbe med deres ideer. Vi har jo to scener på huset, så vi har jo stor mulighet for å sette opp show. Vi har prøvd å ha helt nykommershow med standup, hvor nye komikere som kanskje aldri har prøvd seg noe før får teste mens etablerte sitter og ser på, kommenterer og gir tilbakemeldinger”

- Scenesjef, Nieu Scene

I sitatet vektlegger scenejefen verdien av å ha to scener på huset. Ved å arrangere nykommershow legger Nieu til rette for at nykommere får teste og bygge videre på materiale. De skaper et rom der både ferske og mer etablerte komikere kan diskutere og utvikle sine ideer i samarbeid med hverandre. Med dette skaper Nieu også et trygt rom der nye komikere får mulighet til å jobbe med ideene sine og bli tryggere på sin humorstil.

Grunnleggeren av Nieu forteller også om at komikere skal ha mulighet til å teste materiale for å få tilbakemeldinger og gjøre endringer. Grunnleggeren av Nieu forteller:

“Du har lyst til å gjøre det, da prøver vi det, også gjør man det. Tjener man ikke penger på det showet og det bare er 23 stykker i salen, så må det være mulighet for å bygge videre på det og gi dem sjansen om igjen hvis de er gira på det.”

- Grunnlegger, Nieu

Grunnleggeren påpeker at det skal være rom for å prøve og feile på scenen. Komikeren skal få flere muligheter, så lenge komikeren selv ønsker å gå på scenen på nytt. Vi har også intervjuet en etablert komiker som i dag sitter som en av eierne av Nieu Scene. Han har brukt mye tid både på scenen og med andre komikere siden den startet opp. Vi spurte om han hjelper nykommerne, og hvorfor han tror at slike tilbakemeldinger er viktig. Komiker og eier av Nieu Scene forteller:

«Jeg har hjulpet mange av de som skal ha show med ideer, og det er jo en tanke om å få det litt kollegialt, at det er et sted det er både etablerte og helt nykommere og ferske og folk som har et ønske å starte med standup kan henge litt på og komme innfor et miljø og ha en lett vei til scenen, men med en kvalitetssikring i form av at det er drevet med en elsk til humor da»

- Komiker og eier, Nieu Scene

Det er et ønske om å få det kollegialt, sier komikeren. Dette gjenspeiler også inntrykket vi sitter igjen med etter intervjuene av de andre fra Nieu. Ledelsen ønsker å bygge et felleskap rundt komikerne, slik at det blir tryggere for komikeren å teste nye ideer og humorstiler. Nieu Scene har mål om å være et hyggelig sted å henge, et sted å møte likesinnede, og ikke minst et sted komikere kan utvikle ideene sine og seg selv som komiker.

Informantene fra Fæbrik vektlegger verdien av å ikke låse seg til planer, samt å være åpen for å endre planene helt frem til siste stund i en kreativ prosess. Mye av markedsføringen til Fæbrik skjer over sosiale medier, og de forteller at de jobber kreativt for å nå ut til så mange som mulig. Informantene fra Fæbrik snakker om å jobbe med sosiale medier, handler om å være aktuell og ta tak i det som skjer i samfunnet. Informantene sier at det dagsaktuelle må vris og vendes på og gjerne tilføyes en god dose ironi.

Grunnleggeren av Fæbrik forteller i sitt intervju om hvordan de egentlig hadde en plan for en reklamefilm, men samme dag som innspillingen av filmen hadde en av medarbeiderne fått en idé om hvordan prosjektet kunne gjennomføres på en annen måte. Denne nye ideen hadde kommet som resultat av en aktuell nyhetssak. Teamet omstilte seg raskt og gikk fatt på medarbeiderens nye idé. Grunnleggeren forteller om denne prosessen slik:

«For vi hadde egentlig en annen plan, men så sendte hun en melding om at hun hadde en annen idé, hun hadde bygget opp en pitch, der hun tok opp ting som skjer rundt i samfunnet og rampelyset, og hvordan vi kunne bruke dette i reklamen. Vi henger oss på den liksom, så det er ikke vondt for oss å forkaste ideer om vi har en bedre. Vi låser oss ikke.»

- Grunnlegger, Fæbrik

Grunnleggeren påpeker i sitatet at det ikke er vondt for dem å forkaste ideer dersom de har en bedre. Denne understrekningen gir oss et godt innblikk i hvordan Fæbrik jobber med idéutvikling. De forkaster ideer hele tiden til fordel for bedre forslag, og det ser ut som at de

klarer å gjøre dette uten at noen blir fornærmet over at deres idé ble valgt bort. Dette kan trolig være et resultat av de trygge relasjonene de har seg imellom, og den åpne og raus lederstilen som gjør det mindre skummelt å ta feil eller å ikke ha den beste ideen. På denne måten bygger de på hverandres ideer og ting som skjer i samfunnet for å finne nye mønstre, være aktuelle og tiltrekke seg oppmerksomhet.

Når det kommer til arbeid med ideer i Little Big Sister, understreker våre informanter at det i all hovedsak er artistene som kommer med og videreutvikler de kreative prosjektene. Managerne forteller at de bidrar i idémyndingsprosesser, men at artistene som regel er relativt bestemte på hva de vil få til og hvordan de skal oppnå det. Managerne bidrar dermed først og fremst med å realisere artistens ønsker, og oppfordrer i den forbindelse sine artister til å være selvgående. Dette blir tydelig når informantene fra Little Big Sister forteller om tilfeller der artister har kontaktet dem angående samarbeid, men som mangler en utpreget visjon om hva de ønsker å oppnå med samarbeidet. Managerne i Little Big Sister forteller at disse artistene har tatt kontakt med en forventning om at managementselskapet kan gi dem en oppskrift eller pakke med ideer og prosjekter. Manageren forteller om dette slik:

“Det er veldig mange som kommer til oss og tenker at vi kanskje bare kan rulle ut en Karpe-pakke, men vi jobber jo med folk som har veldig tydelige visjoner og idéer om hvordan deres prosjekter skal se ut, så det er ikke sånn at vi sitter og finner på alle ideene, selv om mange tror det. Så ja, vi er gode til å omsette ideene tror jeg, det krever sikkert litt kreativitet det og”

- Manager, Little Big Sister

Det er altså viktig for Little Big Sister at artistene har en sterk visjon og retning i det de driver med. De stiller seg svært åpne til bidra slik at artistene får gjennomført det de ønsker, men ønsket skal ikke komme fra managerne eller annet ytre press enn fra artisten selv. Dette poenget underbygges av et sitat fra en podcast der daglig leder og grunnlegger av Little Big Sister er gjest. Daglig leder blir spurt om hun er uredd og svarer slik:

“Ja, eller når det gjelder Karpe sine prosjekter så er det først og fremst artistene selv som er uredde. Også har de et lag med folk som hjelper de med å sette ideene ut i live, eller justere de litt. Men folk ser jo på oss som koko noen ganger, men jeg føler meg uredde i det, eller jeg føler meg trygg på at artisten vet hvor en vil og har en sterk identitet.”

- Daglig leder, Little Big Sister, i Podcasten “Mamma jobber”

Daglig leder sier at det i første omgang handler om at det er artistene selv som er uredde, og at hun som manager først og fremst skal hjelpe artistene til å realisere drømmene sine. Dette underbygger poenget i det forrige sitatet fra manageren om at det ikke er managerne som er hjernen bak de store ideene. I intervjuene vi har hatt, og i podcastene vi har hørt, er managerne og artistene gjennomgående opptatt av at det er artistene som bestemmer retningen av prosjekter og karriere, og at Little Big Sister jobber hardt for å realisere artistenes drømmer.

Daglig leder av Little Big Sister sier i podcasten at hun også er uredde. Fra sitatet tolker vi det som at det er høy grad av tillit og en psykologisk trygghet mellom artistene og managerne. Manageren trenger ikke å engste seg fordi hun stoler på artistens ideer og identitet.

Oppsummert viser empirien at ideene og prosjektene initieres, skapes og utvikles av komikeren, medarbeideren eller artisten og ikke ledelsen. For informantene i Nieu, handler det om å gi komikeren flere sjanser til å eksperimentere og lære av feil. Ledelsen organiserer møter og show der komikere kan utvikle og utforske ideene sine. Informantene fra Fæbrik vektlegger i større grad betydningen av å være åpen for og tørre å kaste seg på nye ideer. I Little Big Sister vektlegges det at ideene skal komme fra artistene selv, og at deres rolle er å fasilitere og administrere prosjektene i samarbeid med artistene. Selv om dette kanskje ikke blir like tydelig uttalt av de andre informantene, antar vi at dette er like viktig i de to andre organisasjonene.

4.3.2 “Det dukker opp veldig mange gode idéer når man tuller litt rundt”

Et annet fellestrekk ved de tre organisasjonene vi studerer er at de fronter organisasjonen som et gøy sted å jobbe. De går inn for å være artige å følge med på, og gjennom sosiale medier viser de frem arbeidshverdagen sin på en humoristisk og leken måte. I intervjuene stilte vi informantene spørsmål om hvilken verdi de trodde humor og lekenheten har på ideene, kreativiteten og endeproduktene de skaper. Little Big Sister og Fæbrik var klare i svarene på at humor og lek hadde en stor betydning for ideutviklingen deres. Nieu er imidlertid mer vage

i svarene om humorens betydning for ideutvikling, noe som kan komme av at det er humor i alt de gjør, og at dette kan være tatt for gitt i organisasjonen. I det følgende vil vi legge frem de ulike synspunktene til informantene fra de tre organisasjonene.

Våre to informanter fra Little Big Sister vektlegger begge verdien av humor og lek i hverdagen. En av informantene forteller at humor er viktig i arbeidet med ideer, og illustrerer betydningen av å ha det gøy på jobb med følgende utsagn:

“Det å kunne spe ut alvoret med mye fjas, det er kjempeviktig. Det dukker opp veldig mange gode idéer når man tuller litt rundt. Så ja, det er kjempeviktig.

- Manager, Little Big Sister

Som et oppfølgingsspørsmål ber vi informanten utdype hvorfor hun tenker det dukker opp gode ideer når de tuller rundt. På dette svarer informanten følgende:

“Jeg vet ikke, jeg tror det handler igjen litt om det mindspacet. At man kanskje kan senke skuldrene litt, og tulle med de tingene som er litt vanskelige. Jeg opplever i hvert fall det selv, at når man får løsnet litt på snippen, og kanskje får det litt på avstand, får litt perspektiv. Sånn konsekvensanalyser det litt, det er bare musikk på en måte, tross alt. Ja, at det bare kan løsne litt. Det er som en muskelknute, at man får... Så jeg tror bare det er inspirerende, og at det gir en sånn dialog, eller sjargong, eller oppstår gode ting.”

- Manager, Little Big Sister

Sitatet fra manageren i Little Big Sister illustrerer godt hvordan humor og sjargong får dem til å senke skuldrene og stresse mindre. Som et resultat oppstår det nye tanker og synspunkter. Hun peker særlig på hvordan humor bidrar til å få ting på avstand og bryte arbeidet ned slik at det ikke blir stressende og skummelt - “det er bare musikk på en måte” sier informanten. Videre har de tre managerne i Little Big Sister vært gode venner i lang tid, også før organisasjonen ble etablert. Relasjonene og humoren mellom managerne har dermed fått utvikle seg i mange år. De er trygge på hverandre og ønsker å hjelpe hverandre med prosjekter og ideer.

Arbeidsmiljøet i Fæbrik preges også av humor og gode relasjoner. Grunnleggeren av Fæbrik snakker om hvor viktig det er for henne å være tilstede i arbeidsmiljøet og å ha det gøy sammen. Hun forteller:

“Vi har det veldig gøy sammen, og jeg merker når vi er alle sammen på kontoret så er det de beste dagene, og det er mye som skjer da av ideer.”

- Grunnlegger, Fæbrik

Sitatet gjenspeiler på mange måter inntrykket vi får fra Fæbriks kanaler på sosiale medier. Instagram-kontoen til Fæbrik er proppfull av bilder og videoer som viser at de har det gøy sammen. Gjennom en lett og humoristisk tone viser frem små og store kreative prosjekter. De ler med og av hverandre på en genuin måte. I det følgende er det lagt inn to bilder fra Fæbrik sin instagramkonto som gir et innblikk i dette. Leseren oppfordres til å scanne QR-koden på bildet for å komme til originalbildet og Fæbrik sin instagramkonto.



Vi spurte Fæbrik sin daglige leder om hvilken verdi hun trodde relasjonene og samholdet medarbeiderne hadde for kreativiteten, da svarte hun:

“Jeg tror at de liker å gå på jobb med folkene sine hver eneste dag, og det gjør at man blomstrer og får flere ideer.”

- Daglig leder, Fæbrik

I likhet med grunnleggeren forteller lederen oss at samholdet på kontoret er viktig for kreativiteten og ideene. Fra sitatene kommer det frem at de mest kreative og effektive dagene er når alle er samlet på kontoret. Vi tolker dette som at det oppstår synergieffekter på kontoret. Det vil si at samspeillet mellom grunnleggerne gjør at ideene blir bedre enn hva den enkelte hadde kommet frem til selv.

Daglig leder i Fæbrik påpeker også for sin egen del hvor viktig det er å ha et morsomt og godt arbeidsmiljø:

“Vi vet ikke om vi lever bare en gang, men jeg kan ikke ta risken på om du kun lever en gang så hadde jeg det dritt på jobb. Jeg må ha det gøy liksom. Jeg har venner som hater å gå på jobb, jeg har gledet meg til å gå på jobb hver eneste dag.”

- Daglig leder, Fæbrik

Informanten sier hun har gledet seg til å gå på jobb hver dag og at dette skyldes at hun har det gøy på jobb. Sitatet speiler på mange måter lederens holdning til å jobbe. Ut fra sitatet kan det også tenkes at hun har tatt aktive valg opp gjennom karrieren for å fortsette i et arbeidsmiljø hun trives i, og kanskje nettopp dette er grunnen til at hun tok på seg lederjobben i Fæbrik. Det kan se ut som at det morsomme miljøet både skaper gode ideer, men også gode relasjoner som gjør at både leder og grunnleggerne ønsker å være tilstede og bidra til fellesskapet.

Informantene fra Nieu snakket noe mindre enn de andre organisasjonene om hvordan humor blir brukt i forhold til kreativitet og ideutvikling. Vi spurte grunnleggeren i Nieu om de bruker humor aktivt for å komme frem til ideer, da svarte han slik:

“Ja, kanskje det er et høyt tempo i praten, og at folk tolererer at det hopper mye frem og tilbake i praten. Så om vi sitter og prater om noe så har vi ofte mange samtaler på en gang, og det er litt kaos, men vi synes det er gøy. Men det er jo ikke sånn at vi bare prøver å underholde hverandre heller, men det kan gå litt fort i svingene noen ganger, men det er jo bra også. Men det kan jo være teit også.”

- Grunnlegger, Nieu

Fra sitatet kommer det frem at det ofte er et høyt tempo i samtale og at de gjerne snakker om flere ting samtidig. Videre konkretiserer han at de synes det er gøy å kommunisere på denne måten. I en slik samtale går det som informanten sier noen ganger litt fort i svingene, men de kommer kanskje fortere frem til ideer de vil teste ut. Grunnleggeren av Nieu vektlegger også at de ikke bare ønsker å underholde hverandre. Vi tolker det som at det er morsomt at det går unna, men det skal være innenfor rimelighetens grenser.

Nieu består stort sett av komikere som skal produsere eller hjelpe andre komikere med å produsere humor, tull og fjas. Det er naturlig å tenke at det er mye humor i relasjonene komikerne seg imellom. Fra våre intervjuer fremstår det som at komikerne tar det som en selvfølge at humor er en del av idéutviklingsprosessen, for det er jo humor de skal skape. Det finnes humor i alt de gjør, uten at de kanskje tenker over det selv.

På denne måten ser vi at de tre organisasjonene bruker humor og relasjoner i arbeidet med ideer og kreativitet. Det klareste svaret på hvilken effekt humoren hadde på arbeidet fikk vi fra Little Big Sister. Informantene fra Little Big Sister mente at humor får de til å slappe av og senke skuldrene i stressende prosjekter eller perioder, og at det gjerne kom flere ideer når man “tullet litt rundt”. Fæbrik vektla på sin side hvordan humoren, stemningen og relasjonene på kontoret får de til å tenke fritt og nytt. Det fremstår viktig for både grunnleggeren og lederen å ha det gøy på jobb. I Nieu ble svarene pakket noe mer inn. Som analysen viser kan dette komme av at humor blir en selvfølgelighet og tatt for gitt i den kreative prosessen, da det er humor de skaper.

4.4 Organisasjonenes kulturer

Vår antagelse er at organisasjonens kultur påvirker hvordan de jobber med kreativitet og idearbeid. Vi stilte informantene derfor særlig spørsmål om hva som kjennetegner kulturen og arbeidsmiljøet de er en del av. Vi vil i det følgende presentere funn som gir et innblikk i organisasjonskulturene i de tre organisasjonene vi studerer, samt hvordan lederne bidrar til å legge til rette for kulturer som fordrer idéarbeid og kreative prosesser.

I det første delkapittelet trekker vi frem funn som viser hvordan grunnleggende antakelser, normer og verdier kommer til uttrykk gjennom eksplisitte holdninger og verdier, samt artefakter. I den forbindelse inkluderer vi ulike observasjoner av organisasjonenes sosiale medier, da innholdet på disse plattformene er å forstå som kulturelle artefakter som deles med en ekstern målgruppe. I det andre delkapittelet presenteres funn som oppsummerer hvordan de tre lederne legger forholdene til rette for kultur som fordrer gode idéutviklingsprosesser og kreativ flyt. Kultur gjør seg gjeldende på mange ulike måter, og fremstår noe overlappende med våre tidligere delkapitler. Av den grunn vil vi i denne delen av oppgaven også trekke veksel på tidligere presenterte funn.

4.4.1 “Sånn det ser ut på Instagram sånn er det jo faktisk”

Det mest påfallende og gjennomgående elementet fra våre intervjuer, som sier noe om kulturen i de tre organisasjonene, er de uttrykte holdningene og verdiene som deles av de ansatte. Fæbrik, Nieu og Little Big Sister er satt sammen av selvgående medarbeidere med kreativt driv og et stort ønske om å skape positiv endring i sine bransjer. Ønsket om å skape endring blir uttrykt som definerte ideologier og aspirasjoner. Vi vil i det følgende fremstille de ansattes egne beskrivelser av hvilke holdninger, verdier og målsetninger de ansatte samles rundt. Deretter gjør vi rede for hvordan disse holdningene og verdiene deles med et publikum og målgruppe gjennom sosiale medier.

I intervjuene gjennomført med ansatte i Fæbrik, Little Big Sister og Nieu forteller informantene at deres organisasjoner er basert på et felles ønske om å påvirke bransjene de opererer i, mot en mer idealistisk retning. Fæbrik samles rundt en tankegang om å skape en grønnere klesindustri, Nieu ønsker med sitt arbeid å skape en mangfoldig humorscene, mens Little Big Sister ønsker å skape en musikkbransje som setter artisten og dens musikk først.

For Fæbrik handler dette først og fremst om å bidra til å skape en grønnere og mer etisk klesindustri. Daglig leder forklarer dette slik:

«En annen ting som er en del av kulturen vår er det her å være opptatt av bærekraft. Så når vi da går inn i samarbeid med kommersielle aktører, så har jeg nå laget et sånt skriv som man må svare ut. For eksempel hvor mange jobber der i forhold til både kvinner og menn? Hva er gjennomsnittsalderen? Hvilke bærekraftstiltak har de? [...] Så da kan vi si at «okei, denne fabrikken her er ren». Det er en grunn til at man stiller disse spørsmålene, det er mikroinfluensing, Og det gir oss litt makt da, at vi hele tiden bruker den bærekraftstankegangen i samarbeidene våre.»

- Daglig leder, Fæbrik

I sitatet understreker daglig leder at å være opptatt av bærekraft er en del av kulturen i Fæbrik. Å være opptatt av bærekraft kan forstås som en grunnleggende antagelse i organisasjonen. Dette kommer til uttrykk gjennom hvordan lederen og grunnleggerne snakker om sitt arbeid og stiller krav til eksterne samarbeidspartnere. De samles på denne måten rundt engasjementet om bærekraft og målet om å påvirke klesindustrien i en grønnere retning.

I Nieu fremstår det som en målsetting å skape større interesse for stand-up, slik at flere humortalenter og stiler får utviklet seg i det norske humorlandskapet. Komiker og eier av Nieu Scene forklarer:

«Målet er jo at det skal være masse folk der og se komikk, og ønske å se nye ting, og lære det norske folk at det er liksom gøy å gå inn og tittle på nye ting. Og hvis det er en dårlig opplevelse, ikke la det ødelegge kvelden din, for du kan gå og se noe annet neste dag, som er noe helt annet som treffer deg skikkelig.»

- Komiker og eier, Nieu Scene

I sitatet forteller komikeren at målsetningen er å lære folk at man som seer ikke trenger å like alt, men at det finnes et mangfold av humorstiler. Ved å satse på dette, skaper organisasjonen større spillerom for både nykommere og etablerte komikere. Scenesjefen ved Nieu Scene påpeker også viktigheten av at scenen er et inkluderende og hyggelig sted:

“Vi har en veldig inkluderende scene, for alle, som gjør at det også er hyggelig å henge der. [...] vi er veldig opptatt av å ta vare på folk, og møte folk. Så jeg tror det er en liten sånn suksessoppskrift for oss at det er veldig inkluderende. Og selvfølgelig, vi jobber jo med de kuleste folkene i Norge, det har jo mye å si.”

- Scenesjef, Nieu Scene

De øvrige sitatene forteller oss noe om hvilke holdninger og verdier som deles av organisasjonsmedlemmene. I Nieu fremstår det som sentralt å skape en følelse av at dørene står åpne for alle, hvilket trolig betyr at åpne inkluderende holdninger og handlemåter blir anerkjent og oppfordret på arbeidsplassen. Det fremstår som at verdiene inkludering og mangfold står sentralt i organisasjonen, og vi tolker det som at disse verdiene og holdningene deles av alle som er involvert i arbeidet med Nieu. Tilsvarende verdier står sentralt i Little Big Sister. Manageren oppsummerer det slik:

“Jeg tror vår kultur utstråler omsorg. Det er det som ligger til grunn for hele tanken og navnet, og sånn. [...] Vi er jo opptatt av at vi skal være veldig artistvennlige. Vi kunne kanskje tjent mye mer hvis vi ikke var det. Men vi har troen på at på sikt så er det veien å gå. Jeg tror det er mye av grunnen til at de søker seg hit.”

- Manager, Little Big Sister

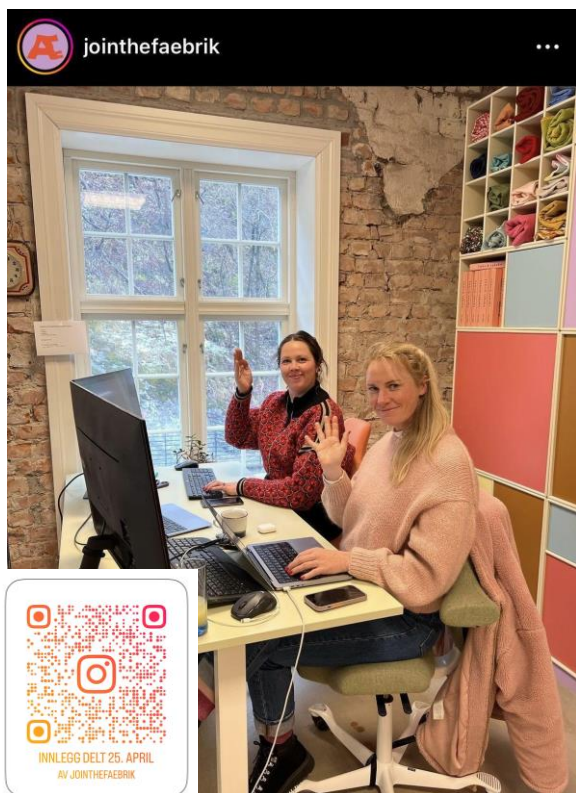
Fra sitatet kommer det frem at Little Big Sister har et ønske om å utvise omsorg overfor sine artister. Manageren påpeker at de er opptatt av å være artistvennlige, hvilket vi forstår som en tilnærming der artistens ønsker og behov prioriteres, fremfor hva som selger. Denne holdningen gjennomsyrrer valgene som tas i organisasjonen. Manageren peker selv på at de trolig hadde tjent mer penger, dersom de hadde hatt en mer kynisk tilnærming. De kaller seg Little Big Sister fordi de ønsker å bli ansett som en storesøster i bransjen som kan ta seg av og gi råd til dem som trenger det.

Det fremstår som at menneskene i Nieu, Fæbrik og Little Big Sister samles rundt idealistiske verdier, som er førende for hvordan de snakker sammen om sitt arbeid. De fremstår sammensveiset på den måten at de har felles holdninger og verdier, hvilket kommer til uttrykk gjennom deres interesser og arbeidsmetoder.

Videre fremstår det som et fellestrekk ved organisasjonene at deres kulturer også strekker seg utover den fysiske arbeidsplassen. Organisasjonenes kulturer blir delt på et eksternt nivå med lyttere, kunder eller publikum gjennom sosiale medier, og da særlig på plattformen Instagram. På dette aspektet er de tre organisasjonene noe ulike når det kommer til i hvilken grad følgerne får innblikk i den daglige driften. Vi vil i det videre oppsummere organisasjonenes kulturelle uttrykk utad gjennom sosiale medier. Her legger vi hovedsakelig vekt på observasjoner vi har gjort oss i sammenheng med at vi har fulgt med på de tre organisasjonenes sosiale medier i lang tid, også i forkant av vårt masterprosjekt.

De tre organisasjonene er svært aktive på Instagram. Her poster de bilder og videoer der de deler informasjon om prosjekter og viser frem sin arbeidshverdag. Særlig bruker Little Big Sister og Fæbrik denne plattformen til å kommunisere med sine følgere. Vi vil argumentere for at organisasjonenes Instagram-profiler er et kulturelt uttrykk og en artefakt. Organisasjonene bruker plattformen til å nå sin målgruppe, men også å fronte verdier, holdninger og grunnleggende antagelser.

Fæbrik ble startet i 2020 og har siden det postet ca. 1200 innlegg på sin Instagram-profil. I sine innlegg deler de instruksjonsvideoer for ulike symønstre, promotering av eventer og kommersielle samarbeid, konkurranser, samt bilder av følgere i deres selvsyde kreasjoner. Det mest gjennomgående innslaget er stemningsfulle bilder og videoer fra arbeidet på hovedkontoret. Det deles også bilder fra styremøter, faglige ekskursjoner og prisutdelinger. Bildene som er presentert under er hentet fra deres Instagram-profil. Scan kodene på bildene for å komme til originalbildet og Fæbrik sin instagramside.



Gjennom sosiale medier fremstår Fæbrik som en arbeidsplass der arbeidstempoet er høyt og miljøet gjennomsyret av humor og vennskap. I intervjuet med daglig leder i Fæbrik forteller hun at måten arbeidsplassen fremstilles i sosiale medier gjenspeiler hvordan det er å jobbe der i virkeligheten.

«Det er veldig sånn nedpå stemning på fæbrik, og sånn det ser ut på instagram sånn er det jo faktisk også. Og det er også fordi de tar seg selv veldig lite selvhøytidelig.»

- Daglig leder, Fæbrik

Fæbrik er altså ivrig etter å by på sin humoristiske og lettbeinte tilnærming til sine prosjekter. På samme tid understreker informantene fra organisasjonen at følgerne får en litt mer polert versjon, der arbeidet ser enklere ut enn det er i virkeligheten. I realiteten kreves det en stor mengde arbeidstimer og innsats for å skape resultater. Et noe polert image på Instagram bør imidlertid ikke forstås som misledende eller urealistisk, men bunner i et ønske om å inspirere sine følgere. De fire grunnleggerne er svært engasjert når det kommer til å vekke folks interesse for å sy sine egne klær, og redusere det store overforbruket som i dag er et enormt samfunnsproblem.

Når det kommer til Little Big Sister sin anvendelse av sosiale medier, poster de også innlegg og historier på Instagram omtrent daglig. Her, i likhet med Fæbrik, får følgerne innblikk fra arbeidet på og utenfor kontoret, men i hovedsak brukes plattformen til å promotere artistene. Bildene under er et utdrag fra Little Big Sister sin Instagram-konto:



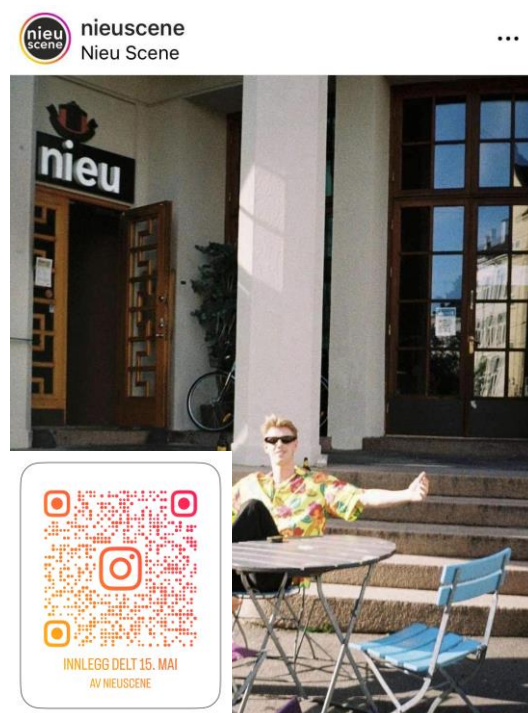
Gjennom sosiale medier fremstår Little Big Sister i likhet med Fæbrik som en arbeidsplass preget av den litt pussige kombinasjonen av lave skuldre og skyhøyt arbeidstempo. Det er hovedsakelig gjennom historie-funksjonen at vi som følgerne får innblikk i organisasjonens kultur, der det deles øyeblikk fra alt fra kaffepauser til arbeid backstage på konserter. Både Little Big Sister og Fæbrik benytter seg også iblant av spørsmålsfunksjonen til Instagram, som tillater dem å få direkte henvendelser og tilbakemeldinger fra sine følgere på konkrete spørsmål. Daglig leder av Fæbrik forklarer det på denne måten:

“Når vi sender ut spørsmål til følgerne våre, for eksempel når vi skal lansere en app, så spør vi: “Hva ville du hatt i et abonnement?” Og så tar vi det de vil ha mest av, og så gjør vi det istedenfor å gjøre noe vi tror de vil ha.”

- Daglig leder, Fæbrik

En slik funksjon, samt åpne kommentarfelt, likerklikk og mulighet for å sende direkte henvendelser, fører til at avstanden mellom organisasjon og deres eksterne målgruppe er kort. En slik tett kontakt fører trolig til at målgruppen får betydning for arbeidet som utføres i de tre organisasjonene på den måten at de hele tiden får tilbakemelding på hva som fungerer og ikke fungerer. Antall “likes” og tilbakemeldinger fører trolig til at organisasjonene justerer hva de skaper og hvordan de formidler sine prosjekter.

Når det kommer til Nieu, fremstår denne organisasjonen mindre opptatt av å vise frem stemningen på arbeidsplassen. De anvender i hovedsak sin Instagram-konto som en plattform for å markedsføre arrangementer som skjer på Nieu Scene. Det arrangeres flere arrangementer hver uke, og det blir postet omtrent to innlegg ukentlig. Årsaken til at vi ikke får et innblikk i selve arbeidsmiljøet, er trolig fordi medarbeiderne ikke jobber tett sammen i det daglige på samme måte som i Little Big Sister og Fæabrik, slik delkapittel 4.1 viser. Her finner det kollegiale samværet først og fremst sted i forbindelse med gjennomføring og forberedelser til show. Bildene under viser typiske eksempler på innhold Nieu deler gjennom sin Instagram-profil NieuScene.



Oppsummert har vi i dette delkapittelet vist at kulturene i de tre organisasjonene er preget av sterkt samhold og fellesskap som knytter seg rundt et sett av felles verdier og mål.

Videre kan disse kulturene sies å eksistere i et påvirkningsforhold med organisasjonenes eksterne målgrupper. En gjennomgang av deres Instagram-profiler viser at Fæbrik, Nieu og Little Big Sister i ulik grad deler av sitt arbeid med et stort antall følgere, og mottar i den forbindelse tilbakemeldinger og innspill. Videre kan deres visuelle profiler trolig forstås som kulturelle artefakter, på den måten at bruk av farger og humor sier noe om stemningen organisasjonene ønsker å fremstille både internt og eksternt.

4.4.2 “Det er hvordan vi behandler de som gjør feil som er sentralt”

I dette delkapittelet vektlegger vi funn som sier noe om hvordan de tre lederne i Nieu, Fæbrik og Little Big Sister bidrar til å skape en kultur som er gunstig for medarbeidernes kreative prosesser. I den forbindelse vil vi først si noe om hvordan lederne tilnærmer seg risiko i sine medarbeideres ulike prosjekter. En gjennomgående tendens her er at det finnes rom for å prøve å feile, og de kreative medarbeiderne oppfordres til å ta sjanser. Deretter presenterer vi funn som viser hvordan de tre lederne er gode på å skape et forutsigbart miljø for sine medarbeidere, gjennom å skape klare rammer for organisatorisk handling.

For å oppnå suksess med nyskapende ideer og prosjekter må man tørre å ta sjanser. Innen kreativt arbeid vil det stort sett eksistere en risiko for at prosjektet feiler. Derfor er det tenkelig viktig at leder skaper en kultur som aksepterer og oppfordrer de ansatte til å tørre å satse på sine ideer. Grunnleggeren i Nieu forteller:

“Vi vil ikke ha det vanlige, det skal være litt mer rom for å prøve og feile litt, sånn som humor er når man lærer seg det. For det er jo ingen skole, det er ingen som kan gå på en skole og lære seg å være morsommere enn det de er fra før.”

- Grunnlegger, Nieu

Grunnleggeren forteller om at det ikke er noe skole for humor, og basert på denne kunnskapen er det viktig for lederen å være tålmodig og raus med nykommerne. Nye komikere trenger et rom der de kan prøve og feile med ideer og konsepter. Grunnleggeren og de to andre informantene fra Nieu er svært opptatt av at Nieu Scene skal være et sted som hjelper nykommere til å bli etablerte komikere. På Nieu Scene jobber de for å gi nykommeren en kvalitetssikring i form av profesjonelle rammer og gode muligheter til å jobbe med ideer

sammen med andre komikere. I tillegg er grunnleggeren tydelig på at det er viktig å skape rom for å prøve og feile, og at han oppfordrer komikere til å prøve på nytt dersom de har hatt en dårlig opplevelse:

“Det handler om å tørre å gå på og gjøre mer av det, både det samme og nye ting selv om det går dårlig. Så er det bare å følge det som funka også tørre å gå på scenen igjen. Er jo mange som blir stressa når det er første, andre, tredje gangen man står på en scene og det ikke funker. Og det er jo liksom det å få det til å være en bagatell. Altså bagatellisere dårlige kvelder. Det gjelder å komme seg opp og på scenen igjen etter at det har gått dårlig.”

- Grunnlegger, Nieu

Sitatet viser at det er viktig for grunnleggeren å skape en aksept for at dårlige kvelder vil skje, og at det i nettopp disse tilfellene er ekstra viktig å oppfordre komikerne til å lære av det og ikke gi opp. Fra sitatet tolker vi det også som at grunnleggeren ønsker å pushe komikeren til å utvikle seg og oppnå sitt fulle potensial.

Daglig leder i Fæbrik stiller med en holdning om at det er menneskelig å gjøre feil, og at det er viktig å akseptere at feil kan skje. I en podcasten “Lederliv” er dette et tema, og hun uttrykker følgende om saken:

“Jeg har troa på menneskeheten, jeg tror ikke at mennesker generelt, om de gjør en feil er onde. Sånn at det må være lov å gjøre feil, vi kommer til å feile og da er det hvordan vi behandler de som gjør feil som er sentralt. Det å være leder for meg er ikke å gå foran. Det er egentlig å legge til rette for det de andre gjør.”

- Daglig leder Fæbrik, i Podcasten “Lederliv”

Fæbrik sin daglige leder forteller at hun har troa på menneskeheten, og at det skal være lov å gjøre feil under hennes ledelse. Lederen vektlegger å imøtekomme medarbeidere som gjør feil på en omsorgsfull måte. På denne måten kan lederen trolig bidra til å skape en kultur der medarbeiderne tør å stå frem med feil som begås, noe som igjen kan føre til at de i større grad tør å by på seg selv og sine kreative ideer og prosjekter.

Når det kommer til Little Big Sister, sørger managerne for at artistene får stor tillit til å teste ut sine ideer, og skaper trygge forutsetninger for å løse eventuelle problemer som kan oppstå. Organisasjonen går inn med det de har av ressurser for å realisere artistenes drømmer, også der risikoen for økonomisk tap er stor. Med dette utviser de stor tillit, og kombinert med sin omsorgsfulle tilnærming skaper dette gode rammer for at artistene tør å prøve og feile. I det følgende sitatet forteller manager i Little Big Sister om hvordan hun forholder seg til prosjekter der mulighetene for å feile er stor:

“Jeg håndterer det jo som et hvilket som helst prosjekt, men man må utføre og løse det på en helt annen måte hvis man ikke har full fleks rent økonomisk for eksempel. Da må man bare ta i bruk andre midler. Det krever ofte mer planlegging, for å ha dårlig tid er kjempedyrt. B-boy Myhre-tilfellet er sånn sett veldig interessant. Det er ikke masse cash i det enda. Vi jobber med det. Men han er et veldig godt eksempel på at det går an å få til veldig veldig mye kult uten å bruke så mye penger.”

- Manager, Little Big Sister

I sitatet snakker hun om en av artistene deres som per nå ikke er økonomisk innbringende for organisasjonen. Ved å være løsningsorienterte og fleksible kommer de i samarbeid med artisten frem til løsninger som fungerer, og skaper med dette større spillerom for å skape gode resultater. Ved å stille med et slik engasjement og tillit, uavhengig av artistens suksess eller økonomiske gunstighet, legger de forholdene til rette for at artisten kan få føle seg frem i det musikalske landskapet og finne sin stil. Dette kan tolkes som at artistene blir oppfordret til å prøve å feile, og blir tatt imot av managementet om de faller.

Det fremstår som at de tre lederne er gode på å utvise omsorg og skape trygghet for sine medarbeidere. Med dette skaper de en kultur der medarbeiderne tør å satse på sine kreative ideer og prosjekter, til tross for at de innehar stor risiko. Som kapittel 4.2.1 illustrerer, dreier lederne sitt arbeid også seg i stor grad om å skape struktur og rammer for medarbeideren. Slik strukturering bidrar til å fasilitere og opprettholde den kreative flyten.

Å skape rammer for organisatorisk handling, er trolig også av betydning for kulturen i organisasjonene på den måten at det uttrykker “hvordan vi ønsker å ha det hos oss”. Videre kan konkrete oppgaver og mål skape en forutsigbarhet som fører til at de ansatte kan senke

skuldrene i sitt kreative arbeid. Manager i Little Big Sister beskriver at slik forutsigbarhet kan være beroligende for både leder og medarbeider:

“Ja, vi prøver å gi eller skape tydelige rammer - så god forutsigbarhet som mulig. Det er noe med å vite hva man har å jobbe med når man går inn i prosesser. Det er viktig, da får man litt space, og slipper å hele tiden lure og korrigere. Jeg prøver altså å sørge for så god forutsigbarhet som mulig til enhver tid, selv om det kan være utfordrende.”

- Manger, Little Big Sister

I sitatet kommer det frem at managerne ønsker å skape forutsigbarhet i den kreative prosessen for begge parter. Å skape slik forutsigbarhet kan være krevende, da kreative prosesser handler om å utforske det nye og ukjente. Imidlertid anses dette som viktig fordi det skaper en struktur og oversikt, som fører til at artisten får klare rammer å forholde seg til, og leder slipper å gå inn å detaljstyre underveis i prosessen. Som vi ser under kapittel 4.2.1, gjør dette seg også gjeldende for lederne av to andre organisasjonene.

Oppsummert har dette delkapittelet vist hvordan lederne skaper en kultur der risiko og feil aksepteres som en naturlig del av arbeidet. Lederne er rause i sin lederstil og tilnærmer seg medarbeidernes prosjekter på en tillitsfull måte. I tillegg skaper lederne klare rammer i den kreative prosessen, som fører til at både leder og medarbeider kan oppleve trygghet og forutsigbarhet i uforutsigbare prosesser.

4.5 Oppsummering av funn

Kapittelet har til nå lagt frem studiens empiriske funn. Ved å presentere og tolke ulike sitater, har kapittelet illustrert hvordan ledelse, kreativitet og kultur gjør seg gjeldende i organisasjonene av interesse. De empiriske funnene vil bidra til å belyse studiens problemstilling, som er å beskrive hvordan ledere i kreative organisasjoner kan skape og legge til rette for idéarbeid og kreativitet. I det følgende vil vi oppsummere studiens mest sentrale funn, før vi går i gang med å diskutere disse opp mot studiens teoretiske rammeverk.

I forbindelse med ledernes karakteristikk og arbeidsmåter var det to funn som var særlig fremtredende på tvers av organisasjonene. For det første er de tre lederne gode på å ta seg av de administrative oppgavene, slik at den kreative medarbeider får større spillerom til å arbeide med sine ideer. For det andre fremstår det som at lederne prioriterer sine medarbeideres

utvikling og ambisjoner, fremfor sine egne. De tre lederne stiller med relasjonsorienterte tilnærminger, som lyser av tillit og moral.

Videre er et sentralt funn at ideene og prosjektene initieres, skapes og utvikles av komikeren, medarbeideren eller artisten og ikke ledelsen. Derfor er ledernes viktigste oppgave å oppmuntre og støtte sine medarbeidere, gjennom å skape en trygg arena for å teste og utvikle ideer. I tillegg til dette viste våre funn hvordan humor og relasjoner står sentralt i det kreative arbeidet.

Når det gjelder organisasjonenes kultur har vi gjort to sentrale funn. Vi fant at organisasjonene er gjennomsyret av idealistiske holdninger og verdier. Disse preger i stor grad måten organisasjonene arbeider med idéutvikling. Videre fant vi at lederne skaper en kultur der medarbeiderne tør å prøve og feile. Lederne skaper dette gjennom å vise raushet og tålmodighet, og på samme tid skape forutsigbare rammer for medarbeideren.

5. Diskusjon

For å besvare oppgavens problemstilling: “*Hvordan kan ledere i kreative organisasjoner skape og legge til rette for idéarbeid og kreativitet?*”, vil dette kapittelet trekke frem hovedfunnene fra empirien og diskutere disse opp mot det teoretiske rammeverket som ble presentert i kapittel 2. Kapittelet vil ta i bruk studiens tre forskningsspørsmål. Hvert forskningsspørsmål diskuteres gjennom empiri og teori i hvert sitt delkapittel.

5.1 Hvordan kan teorien om tjenende ledelse brukes som en forståelsesramme for lederne i de valgte organisasjonene?

I det første forskningsspørsmålet ønsker vi å undersøke og redegjøre for hvordan teorien om tjenende ledelse kan brukes for å beskrive lederne av de tre organisasjonene av interesse. For å gjøre dette vil vi ta utgangspunkt i de tre trekkene Eva m. fl. (2019) viser til i sin definisjon, nemlig den tjenende leders *motiv*, *modus* og *tankesett*. I det følgende vil hvert trekk diskuteres opp mot studiens empiriske grunnlag.

Som beskrevet i kapittel 2 stammer *motivet* til den tjenende lederen utenfra. Eva m. fl. (2019) viser i sin oppsummerende definisjon til at tjenende ledelse er en andre-orientert tilnærming. Det vil si at lederen velger å tjene andre og deres behov fremfor sine egne interesser og behov. Fra studiens empiriske grunnlag ser vi at de tre lederne gjennomgående er opptatt av behovene og interessene til medarbeiderne sine. Lederne vil medarbeidernes beste og ønsker å hjelpe de til å utvikle seg både innenfor sitt fagfelt og på et personlig nivå. På denne måten ser vi at lederne i stor grad orienterer seg mot sine medarbeideres behov og potensial.

Vi vil argumentere for at lederne viser en tjenende lederatferd ved at de legger til rette for at medarbeideren kan få utnyttet sitt kreative potensial ved å fjerne administrative oppgaver for medarbeideren, slik det er beskrevet i kapittel 4.2.1. Lederen setter her den kreative utøveren først, og jobber kontinuerlig med å gi den kreative det den trenger av ressurser, så vel som å gi medarbeideren tid og mulighet til å gå inn i det kreative rommet. På denne måten hjelper lederen medarbeideren til å nå sitt fulle kreative potensial. Eksempelvis så vi hvordan managerne i Little Big Sister er bevisste på forholdet mellom full kreativ frihet på den ene siden og rammer og struktur på den andre siden, for at prosjektene skulle komme i mål. Det fremstår som at det er naturlig for lederne å bidra på denne måten. Lederen ønsker at medarbeideren skal lykkes og strekker seg langt for å legge til rette for å bidra til at prosjektene går ønsket vei.

Vi ser dette i sammenheng med hvordan Greenleaf (1977) forklarer at tjenende ledere handler slik de gjør ut fra sine altruistiske og etiske orienteringer.

Det andre trekket Eva m. fl. (2019) viser til er den tjenende leders *modus*. Dette trekket forklarer hvordan den tjenende leder har primærfokuset på medarbeiderens individuelle behov, interesser og mål, og at en medarbeiders vekst og utvikling anses som et mål i seg selv. Som studiens funn viser, beskriver lederne hvordan de jobber for å realisere medarbeidernes mål og visjoner. Lederne anerkjenner medarbeidernes unike sider, og at de alle har forskjellige behov, interesser, styrker, ønsker, mål og begrensninger. Lederne vi har intervjuet strekker seg langt for at den enkelte medarbeider skal få utnyttet sitt potensial.

Ved å ha primærfokuset på medarbeideren vil også lederen forsøke å forstå hver enkelt medarbeiders bakgrunn, verdier, tro og forutsetninger. På denne måten kan også det profesjonelle og privatlivets grenser bli noe uklart. I de tre organisasjonene er organisasjonsmedlemmene gode venner og har sterke relasjoner mellom seg. Som vi har sett i forrige kapittel er lederne og medarbeiderne hverandres støttespillere, kolleger og gode venner. Eksempelvis så vi hvordan lederen i Fæbrik tok personlighetstester på hele teamet for å forstå personlighetene hun jobber med på et dypere nivå. På denne måten får lederen kjennskap til sine medarbeideres unike behov og forutsetninger, og kan på bakgrunn av dette møte den vektlegge medarbeidernes behov på en autentisk og myndiggjørende måte.

Til slutt viser Eva m. fl. (2019) at den tjenende leder skiller seg fra andre ledere ved at de har *tankegangen til en tillitsperson*. Dette innebærer blant annet å fremvise moralsk atferd overfor både sine kollegaer og eksterne parter. I våre funn fremkommer det at lederne er altruistiske typer, som er mest opptatt av at det er den kreative medarbeideren som bør få publisitet og anerkjennelse for sitt arbeid. Eksempelvis forteller informantene fra Little Big Sister om hvordan det er tillitsvekkende for artistene at manageren ikke har et behov for å fronte seg selv.

Våre funn viser også at lederne fremstår som moralske i den forstand at de har idealistiske tilnærminger til sitt arbeid. Informantene forteller om hvordan deres organisasjoner har blitt grunnlagt på bakgrunn av udekkede behov i sine bransjer. Organisasjonene opererer i bransjer som kan oppleves kyniske, kalde og resultatorienterte. Lederne vi har snakket med forteller alle at de ønsker å skape mer inkluderende eller bærekraftige alternativer gjennom sin organisasjon. På denne måten fremstår de som tillitsvekkende, autentiske og moralske karakterer. Organisasjonene har fått mye oppmerksomhet og ros for skiftet de har vært med å

skape. Videre er det også viktig for lederne at flere blir med på skiftet, slik at klesindustrien blir mer bærekraftig, artister og musikk blir ektefølt og at humornorge får nye dyktige komikere.

Ved å gjøre rede for og benytte teorien om tjenende ledelse som en forståelsesramme, har vi fått innsikt i de tre ledernes motiv, modus og tankesett. Vi har i den forbindelse sett at lederne utviser en sterk moralsk atferd overfor medarbeidere, organisasjonen og andre samarbeidspartnere. De vektlegger sine medarbeideres behov på en autentisk og myndiggjørende måte gjennom den genuine interessen for medarbeideren og dens utvikling.

5.2 Hva kjennetegner kulturene i de tre organisasjonene?

Det andre forskningsspørsmålet vi skal svare ut er hva som kjennetegner kulturene i de tre organisasjonene. For å svare ut dette spørsmålet vil vi kort drøfte hvorvidt de tre kulturene er å forstå som enhetlige, eller om det kan sies å eksistere subkulturer innad i organisasjonene. Deretter vil vi diskutere hvordan de tre organisasjonenes kulturer kommer til uttrykk på ulike nivåer. Her trekker vi inn Bricksons (2005 og 2007) tre nivåer av organisatorisk identitet som ble beskrevet i delkapittel 2.4.2, da disse danner ulike tolkningsrammer for organisasjonenes kulturer. Vi trekker i den forbindelse også veksel på Scheins (2017) bidrag som deler kultur inn i artefakter, uttrykte holdninger og verdier, samt grunnleggende antakelser.

Fæbrik, Nieu og Little Big Sister er relativt unge organisasjoner med få ansatte, der grunnleggerne fortsatt er til stede enten i en rolle som daglig leder eller er sentralt involverte på andre måter. Vi anser det derfor som naturlig å omtale den enkelte organisasjons kultur som noe som deles av alle de ansatte. I større organisasjoner med lang levetid vil det typisk være snakk om subkulturer, for eksempel i ulike avdelinger eller profesjonsgrupper, hvilket innebærer ulike forståelser og manifesteringer av normer, verdier og grunnleggende antakelser. De tre organisasjonene vi studerer har trolig ikke utviklet slike undergrupper grunnet sin korte levetid og få ansatte. Videre arbeider de ansatte svært tett både fysisk og relasjonelt, slik våre funn gjenspeiler. Et slikt syn på organisasjoners kultur som noe som deles av alle involverte aktører gjenspeiler det Martin (1992) beskriver et integrasjonsperspektiv. Vi tar med oss dette perspektivet i den videre drøftingen av organisasjonenes uttrykk for kultur.

På et individuelt nivå refererer organisatorisk identitet til prosessen der individet skaper mening av sin rolle gjennom å oppdage kulturens grunnleggende antakelser, verdier og normer (Fiol, 1991; Barley, 1991). Våre funn viser at spontanitet, humor, nære relasjoner og idealistiske målsetninger står som sentrale verdier og normer i organisasjonene. For eksempel viser funnene våre at medarbeiderne i Fæbrik verdsetter og prioriterer å kaste seg på nye ideer. Disse normene og verdiene setter føringer individets handlemåter i organisasjonen.

Det neste nivået av organisatorisk identitet er det relasjonelle nivået, hvilket ifølge Giorgi m.fl. (2015) utgjør den interne kulturen i organisasjonen. De tre organisasjonens kulturer påvirkes og opprettholdes gjennom det sosiale samspillet på arbeidsplassen. Våre funn viser at vennskap og humor er sentrale verdier i de tre organisasjonene, og beskrives som positive faktorer for de kreative prosessene. Eksempelvis forteller manageren i Little Big Sister at gode ideer dukker opp når de har det morsomt på jobb. Dette gjenspeiler også det teoretiske poenget om at hverdagslig humor oppmuntrer til å bygge sosiale bånd og fremmer originale kombinasjoner av kunnskap (Carlsen m. fl., 2012; Huang, 2023).

Det kollektivistiske nivået av organisatorisk identitet dreier seg om hvordan kulturens normer og verdier deles med en ekstern målgruppe gjennom visuelle symboler og uttrykksformer. Innen dette aspektet viste våre funn at det er organisasjonenes aktivitet i sosiale medier som er det mest fremtredende. Her viste våre funn at Fæbrik i særlig grad gjennomfører sitt arbeid i tett relasjon med sine følgere på Instagram, som vil si at organisasjonens publikum får et godt innblikk i deres holdninger og verdier.

Fra våre funn fremstår det også som at det eksisterer et gjensidig påvirkningsforhold mellom intern og ekstern kultur. Ved at organisasjonene, særlig Fæbrik, er avhengig av å selge og promotere sine ideer gjennom sosiale medier, vil de kontinuerlig vurdere responsen ideene skaper i form av salg, likerklikk og kommentarer på sosiale medier. Det vil si at sosiale medie-kontoene blir førende for hva organisasjonsmedlemmene retter oppmerksomheten mot av prosjekter og ideer. Også Little Big Sister og Nieu anvender sosiale medier som en arena for markedsføring, der kommentar- og meldingsfunksjoner gjør det svært enkelt for et eksternt publikum å komme med tilbakemeldinger og innspill.

De tre nivåene av organisatorisk identitet kan som vist gi et godt innblikk i kulturen på ulike nivåer av analyse. Videre gir nivåene et godt innblikk i hvordan en kultur kommer til uttrykk og setter føringer for individuelle handlinger og relasjoner på arbeidsplassen. Det fremstår som at humor og nære relasjoner er sentrale verdier som forener og inspirerer organisasjonenes medlemmer. Denne innsikten gir nyttig informasjon om hvilke kulturelle forutsetninger og utfordringer lederne står overfor i arbeidet sitt, og hvordan dette påvirker den kreative prosessen.

5.3 Hvordan skaper de tre lederne kulturer som legger til rette for idéarbeid og kreativitet?

Vi vil argumentere for at lederne av de tre organisasjonene skaper kulturer som legger til rette for kreativitet og idéarbeid ved å skape et trygt psykologisk klima for sine medarbeidere. Vi vil i det følgende diskutere studiens funn i lys av Edmondsons (2011) teoretiske bidrag om organisasjoners evne til å lære av feil. Vi argumenterer her for at lederne i de tre organisasjonene legger til rette for og skaper en kultur med høy grad av psykologisk trygghet der de ansatte tør å feile, snakke om feilene og videre lærer av feilene som begås.

I oppgavens teoretiske rammeverk kommer det frem at ledere kan skape en kultur preget av høy psykologisk trygghet på flere måter. Edmondson (2011) hevder at et trygt psykologisk klima kommer av at lederne (1) skaper en felles forståelse av hva slags type feil som kan forventes å oppstå i organisasjonens kontekst, (2) omfavner budbringeren, og (3) skaper et forutsigbart miljø gjennom å sette klare grenser for handlinger, samt ansvarliggjøre sine medarbeidere. Vi vil i det følgende diskutere hvordan lederne i Fæbrik, Nieu og Little Big Sister bruker disse tre strategiene. Hver strategi vil bli sett opp mot eksempler i funn av en eller flere ledere.

Den første strategien Edmondson (2011) hevder at lederen kan benytte er å skape en felles forståelse av hvilke typer feil som kan oppstå i den aktuelle arbeidskontekst. Våre funn viser at lederne i de tre organisasjonene er klare på at organisasjonene opererer i et turbulent miljø der risikotaking og eventuelle bomturer er en sentral del av måten de jobber på. Basert på dette forventer lederen at både en selv og den kreative medarbeider vil begå det Edmondson (2011) kategoriserer som både intelligente og kompleksrelaterte feil.

Det daglige arbeidet til den kreative utøveren i organisasjonene består i stor grad av å teste ut ideer for så å enten bygge videre på eller forkaste ideen. Eksempelvis så vi hvordan grunnlegger av Nieu skaper en aksept og forståelse for å at mindre gode kvelder på standupscenen vil forekomme, og at man heller må lære av disse kveldene istedenfor å grave seg ned i dem. På denne måten kan den mindre gode kvelden karakteriseres som en intelligent feil som organisasjonen kan lære av.

Videre dreier mye av arbeidet Nieu og Little Big Sister seg om å bygge opp nye og ukjente profiler. I disse tilfellene forteller informantene fra de to organisasjonene at en slik prosess typisk innebærer risikoen for at arbeidet ikke alltid er økonomisk gunstig. Fra studiens empiriske materiale fremkommer det at lederne håndterer dette med å være åpen for at tapsprosjekter vil forekomme, men at de har stor tro på personen eller prosjektet og på denne måten er det en risiko som er verdt å ta. Ved å være åpen for at alle prosjekter ikke lønner seg med en gang, rammer lederen også inn arbeidet for medarbeideren ved å vise at risiko, feil og bomturer er en naturlig del av arbeidet de holder på med.

Den andre strategien Edmondson mener ledere kan benytte for å skape et trygt psykologisk klima, er å «omfavne budbringeren». I funnene har vi sett hvordan lederne skaper et trygt rom for medarbeiderne å stå frem med og snakke om feilene de oppdager. Våre funn viser at lederne er opptatt av å bygge nære relasjoner til sine medarbeidere, og at de ønsker at medarbeideren skal utvikle seg gjennom arbeidet. Lederne bidrar til utvikling ved å stille seg åpne til å ta imot hva enn medarbeideren har å komme med.

Spesielt viser funnene at Fæbrik sin daglige leder vektlegger dette. Daglig leder i Fæbrik mener at å gjøre feil er en naturlig del av å være menneske, og at hun som leder ønsker å støtte opp om og ta imot den som feiler, slik at de kan lære av det som har skjedd. Videre viser funnene våre at lederen er oppriktig interessert i medarbeidernes bakgrunn, behov og interesser. Hun skaper gjennom sin rause lederstil en trygg havn medarbeiderne kan lene seg på og komme til i komplekse og uforutsigbare prosesser og problemstillinger.

Nieu tar også grep for å ivareta de som oppdager og snakker høyt om feil eller mangler. Ved å arrangere nykommershow med mål om å hjelpe og gi tilbakemeldinger til nykommere, skaper Nieu et trygt rom der man kan eksperimentere og lære av feil og uferdige ideer. De kritiske stemmene blir her lyttet til. I dette rommet får også komikerne mulighet til å dele ideer og tanker gjennom eksperimenteringen. Dette er et godt eksempel på hvordan ledelsen

tilrettelegger for prototyping. Studiens funn viser også at ledelsen i Nieu er opptatt av at Nieu Scene skal være et trygt sted der komikere kan idémyldre og hjelpe hverandre, dersom noe ikke fungerer optimalt.

Til slutt viser Edmondson til at ledere bør skape et forutsigbart miljø gjennom å sette klare grenser for handlinger, samt ansvarliggjøre sine medarbeidere. Våre funn viser at lederne av interesse definerer i samarbeid med medarbeideren mål og frister for de kreative prosjektene, noe som gir medarbeideren forutsigbarhet. Eksempelvis viser våre funn at managerne i Little Big Sister gir artistene tillit og kreativ frihet slik at artistene kan gå uforstyrret inn i det kreative rommet. Samtidig er managerne opptatt av at deres oppgave er å holde overblikk og struktur over prosessen. Ved å balansere artistens kreative frihet med å gi prosessen rammer og struktur gir de artisten forutsigbarhet og mål å jobbe mot. Artisten blir på denne måten ansvarliggjort for handlingene sine da managementet forventer at artisten gjør sitt beste og holder den overordnede planen for videre utvikling.

Ved at lederne bruker disse tre strategiene vil vi argumentere for at de tre lederne skaper en kultur preget av psykologisk trygghet. Ved at medarbeideren opplever kulturen som psykologisk trygg, kan vi basert på våre funn argumentere for at medarbeideren i større grad tør å satse på og teste ut ideer, selv om de kan slå feil ut. På denne måten skaper lederne en kultur som legger til rette for idéarbeid og kreativitet.

6. Avslutning

I denne studien har vi undersøkt hvordan ledere i kreative organisasjoner kan legge til rette for idéarbeid og kreativitet. Ved å gjennomføre kollektive casestudier av de tre organisasjonene Nieu, Fæbrik og Little Big Sister, har vi gjennom intervjuer forsøkt å avdekke hva som kjennetegner deres ledere. Årsaken til at nettopp disse tre organisasjonene er av interesse er fordi de skiller seg ut i sine kreative bransjer, med sine banebrytende ideer. Vi gjennomførte totalt syv intervjuer, der de tre lederne var blant informantene. Vi har også over lengre tid fulgt med på deres kontoer i sosiale medier, samt ulike podcaster der ulike medlemmer av organisasjonene forteller om sitt arbeid. Kombinert har dette gitt oss et innblikk i måten de tre organisasjonene jobber sammen og utvikler sine ideer.

I dette avsluttende kapitlet starter vi med å presentere vår konklusjon basert på studiens hovedfunn og diskusjon. Deretter vil vi redegjøre for studiens metodiske begrensninger, for å sikre forskningsmessig transparens. Til slutt beskriver vi hvilke bidrag og praktisk relevans denne studien kan ha for samfunnet og videre forskning.

6.1 Konklusjon

I denne oppgaven har vi presentert et teoretisk rammeverk og oppsummert empiriske funn, som har blitt avdekket gjennom intervjuer og supplerende datainnsamling. Til slutt har vi diskutert våre funn i lys av den valgte teorien, gjennom å svare på studiens tre forskningsspørsmål. Vi vil nå formulere vår konklusjon ved å svare på oppgavens overordnede problemstilling:

“Hvordan kan ledere i kreative organisasjoner skape og legge til rette for idéarbeid og kreativitet?”

Problemstillingen inneholder to sentrale og overordnede elementer som vi i det følgende vil svare ut. Det første elementet dreier seg om hvordan ledere kan *skape* idéarbeid og kreativitet, og det andre dreier seg om hvordan ledere kan *legge til rette for* idéarbeid og kreativitet. Disse bør riktignok forstås i sammenheng, men vil i det følgende presenteres hver for seg da de representerer to ulike *vinklinger* i forståelsen av ledelsesprosesser.

Gjennom oppgavens funn og diskusjonsdel har vi sett at lederne *skaper* idéarbeid og kreativitet, ved at de tar seg av administrative oppgaver slik at de kreative medarbeiderne får kreativ frihet og spillerom. Dette er å forstå som tjenende lederatferd fordi det krever å sette medarbeidernes

prosesser og visjoner i første rekke. Som våre funn har vist, setter lederne i Nieu, Little Big Sister og Fæbrik seg inn i den enkelte medarbeiders behov grunnet sine altruistiske og tjenende tilnærminger.

Ved å ta seg av økonomiske og strukturelle oppgaver, og dessuten hjelpe sine medarbeidere med å definere frister og mål, skaper lederne gode rammer for idéutvikling på flere måter. Først og fremst fører dette til at de kreative medarbeiderne får mer tid til å jobbe med sine kreative prosjekter, fordi de slipper å forholde seg til administrative oppgaver. Videre skaper lederne gjennom sin strukturering og tilstedeværelse klare forventninger om hvilke feil som forventes å oppstå, samt hvordan disse bør håndteres. Til slutt viser våre funn at de tre lederne er gode på å gi sine medarbeidere muligheten til å teste ut og få tilbakemeldinger på sine ideer.

Når det kommer til hvordan ledere *legger til rette for* idéarbeid og kreativitet, har vår studie vist at de skaper og forsterker organisasjonenes kultur på en slik måte at medarbeiderne føler seg trygge og ivaretatt i hele sin kreative prosess. Også her viser våre funn at ledernes evne til å skape klare forventninger og rammer er av betydning, da dette skaper forutsigbarhet og trygghet. Lederne utviser stor tillit til sine medarbeidere der det finnes risiko for å feile, og fremstår som moralske forbilder. Lederne bygger nære relasjoner med sine medarbeidere, og er genuint interessert i deres personlige og kreative utvikling. Dette fører til at lederne skaper kulturer preget av psykologisk trygghet, hvilket fører til at de ansatte i større grad tør å satse på og teste ut ideer.

6.2 Studiens begrensninger

Denne studien benytter en kvalitativ tilnærming for å forstå hvordan lederne i de tre organisasjonene bidrar og legger til rette for kreativitet og idéarbeid. Primærdataene i studien er samlet inn gjennom intervjuer. Det bør avslutningsvis påpekes at studien har visse begrensninger ved å hovedsakelig benytte denne metoden. Intervjuer har gitt oss mulighet til å utforske informantens opplevelser og synspunkter, og dermed er dataene som er generert basert på informantenes egne erfaringer og tolkninger. Videre kan innleggene vi har sett på sosiale medier forstås som utvalgte øyeblikk som organisasjonen ønsker å dele med omverdenen. Derfor kan vi ikke trekke slutninger om virkeligheten basert på informantenes tolkninger og sosiale medier alene. For å få et mer omfattende og uavhengig bilde av ledelsens arbeid i de tre organisasjonene, ville det vært fordelaktig å supplere intervjuene med observasjoner, slik at vi

kunne observert hvordan idéarbeidet og den kreative prosessen faktisk utspiller seg. Dette har imidlertid ikke latt seg gjennomføre.

En annen begrensning i denne studien angår generalisering. Generalisering er ofte et mål innen samfunnsforskning (Tjora, 2021). Innenfor kvalitativ forskning har diskusjonen om nødvendigheten av generalisering og hvordan det eventuelt kan gjøres pågått over lang tid. Med denne studien søker vi innsikt og forståelse av hvordan lederne av de tre organisasjonene håndterer problemstillinger overfor kreativitet og idearbeid. Til tross for størrelsen på utvalget, som består av 7 informanter, samt empirien brukt fra ulike podcaster, har vi observert fellestrekk mellom de tre organisasjonene. Videre har vi også identifisert litteratur som har sett de samme tendensene som vi har funnet. På bakgrunn av dette vil vi argumentere for at funnene kan generaliseres på et analytisk nivå. Det innebærer en begrunnet vurdering av i hvilken grad våre funn kan brukes som en rettesnor for hva som kan skje i tilsvarende omstendigheter. Det er rimelig å anta at fellestrekkene vi har funnet, også gjør seg gjeldende i andre kreative organisasjoner. Vi antar derfor at våre funn kan gi en generell innsikt i ledelse av kreative organisasjoner, selv om målet med denne studien er å undersøke hva som foregår spesifikt i de tre valgte organisasjonene.

Til slutt vil vi påpeke at vi i arbeidet med denne studien har vært svært positivt innstilt til de tre organisasjonene og deres resultater. Som vist til i kapittel 3.5 omhandlende kvalitetsvurdering kan dette ha påvirket studien som en bekreftelsesbias. En slik bias kan ha påvirket oss til å fokusere på og søke etter informasjon som støtter opp om våre forventninger, og videre til å ignorere informasjon som ikke støtter opp om forventningene. En konsekvens av dette kan være at studien blir mindre nyansert enn hva virkeligheten er. Videre er det et poeng at teorien om tjenende ledelse ikke er forsket nok på. Som beskrevet i det teoretiske rammeverket er det blitt forsket mest på hvordan tjenende ledelse ideelt bør være og fungere, og ikke om hvordan tilnærmingen fungerer i praksis. Basert på dette kan det tenkes at teorien ikke gir oss nok holdepunkter til å vurdere lederne på en mer kritisk måte.

6.3 Bidrag og praktisk relevans

Denne studien har gitt innsikt i hvordan ledere i tre små kreative organisasjoner benytter en tjenende lederstil for å legge til rette for og skape en kultur for at kreative medarbeidere kan skape og utvikle ekstraordinære og grensesprengende ideer. På bakgrunn av dette har studien forsøkt å gi et teoretisk bidrag til teorien om tjenende ledelse i kontekst av kreative organisasjoner.

Studien understreker betydningen av å legge til rette for og styrke medarbeidernes skaperevne i kreative organisasjoner. I dagens arbeidsliv er det et stort behov for medarbeidere som tør å tenke nytt og kreativt rundt tradisjonelle problemstillinger. Denne studien viser viktigheten av at ledere bør fokusere på å skape et psykologisk trygt miljø som støtter medarbeidernes kreative visjon og driv. Dette kan gjøres gjennom tiltak som oppmuntrer til risikotaking, gir rom for eksperimentering og gir tid og ressurser til idéutvikling.

Videre har denne studien representert et integrasjonsperspektiv på kultur. Som vår diskusjon viser, er dette perspektivet treffende fordi organisasjonene er små og relativt nyetablerte, hvilket gjør at subkulturer trolig ikke har rukket å oppstå. Dersom en skulle fulgt de tre organisasjonene over lengre tid, ville det trolig vært aktuelt å trekke inn et differensierings- og fragmenteringsperspektiv på kultur i forbindelse med nyansettelser og organisatorisk vekst. Dette gjør seg også gjeldende for tilsvarende studier som undersøker større organisasjoner.

Vi etterlyser også mer forskning på teorien om tjenende ledelse i kreative organisasjoner. Vi håper at studiens funn kan fungere som en inspirasjon til å studere fenomenet videre i denne konteksten. For eksempel kan videre studier sammenligne den tjenende lederstilen med andre lederstiler på tvers av kreative organisasjoner. Det ville også vært av interesse å undersøke tjenende ledelse i større organisasjoner med lengre levetid. En tjenende tilnærming ville trolig utspilt seg annerledes i mer tradisjonsrike og byråkratiske virksomheter. Til slutt etterlyser vi flere studier som undersøker kombinasjonen av ledelse, organisasjonskultur og kreativitet på nye og ulike måter, for å oppnå en mer helhetlig forståelse av hvordan disse fenomenene påvirker hverandre.

Kildeliste

- Agars, M. D., Kaufman, J. C., Deane, A., & Smith, B. (2012). Chapter 12 – Fostering Individual Creativity Through Organizational Context: A Review of Recent Research and Recommendations for Organizational Leaders. In *Handbook of Organizational Creativity* (ss. 271–291). Elsevier Inc. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-374714-3.00012-4>
- Albert, S., & Whetten, D. A. (1985). Organizational identity. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 7, ss. 263 – 295). Greenwich, CT: JAI Press.
- Alvesson, M., & Sköldbberg, K. (2018). *Reflexive Methodology: New Vistas for Qualitative Research* (3. utg.). SAGE.
- Amabile, T. M. & Pratt, M. G. (2016). The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: Making progress, making meaning. *Research in organizational behavior*, 36, 157-183. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2016.10.001>
- Askeland. (2020). *Institutional leadership: Maintaining and developing the 'Good' organisation*. Kap. 8. Palgrave Macmillan. https://doi.org/https://doi.org/10.1007/978-3-030-37748-9_8
- Bang, H. (2020). *Organisasjonskultur* (5. utgave.). Universitetsforlaget.
- Bass, B. M. (2019). Lederskap. Ø. L. Martinsen (Red.), *Perspektiver på ledelse* (5. utg., s. 21-34). Gyldendal.
- Blumer, H. (1954). What is wrong with social theory? *Official Journal of the American sociological society*, 19(1), 3-10, <https://doi-org.ezproxy.uio.no/2088165>
- Brekmo, T. O. (2021, November 16.). Fæbrik - Nå er boka deres en av Norges mest solgte. Hentet fra [kk.no:https://www.kk.no/mote/na-er-boka-deres-en-av-norges-mest-solgte/74536629](https://www.kk.no/mote/na-er-boka-deres-en-av-norges-mest-solgte/74536629)
- Brickson, S. L. (2005). Organizational identity orientation: Forging a link between organizational identity and organizations' relations with stakeholders. *Administrative Science Quarterly*, 50(4), 576–609.
- Brickson, S. L. (2007). Organizational identity orientation: The genesis of the role of the firm and distinct forms of social value. *Academy of Management Review*, 32(3), 864-888.
- Cannon, M. D. & Edmondson, A. C. (2005). Failing to Learn and Learning to Fail (Intelligently): How Great Organizations Put Failure to Work to Innovate and Improve. *Long range planning*, 38(3), 299-319. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2005.04.005>
- Carlsen, A., Clegg, S. & Gjersvik, R. (2012). *Ideawork*. Cappelen Damm Akademisk.

- Cresswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research Design: choosing among five approaches* (4th edition.). Sage.
- Donaldson, L. (2001). *The contingency theory of organizations*. SAGE
- Edmondson, A. C. (2011, April). Strategies for Learning from Failure. *Harvard Business Review*, 48-55.
- Edmondson, A. C. (2019). *The fearless organization : creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D. & Liden, R. C. (2019). Servant Leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership quarterly*, 30(1), 111-132. DOI: 10.1016/j.leaqua.2018.07.004
- Fiol, C. M. (1991). Managing culture as a competitive resource: An identity-based view of sustainable competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 191–211.
- Giller, T. & Bayus, B. L. (2022). Group creativity in the wild: When building on ideas enhances the generation and selection of creative ideas. *Creativity and innovation management*, 31(3), s. 430-446 <https://doi.org/10.1111/caim.12509>
- Giorgi, S., Lockwood, C., & Glynn, M. A. (2015). The many faces of culture: Making sense of 30 years of research on culture in organization studies. *Academy of Management Annals*, 9(1), 1-54.
- Greenleaf, R. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press
- Grimes, M. (2017). The pivot: How founders respond to feedback through idea and identity work. *Academy of Management Journal*, 61(5), 1692–1717. DOI:10.5465/amj.2015.0823
- Hagtvedt, L. P., Dossinger, K., Harrison, S. H., & Huang, L. (2019). Curiosity made the cat more creative: Specific curiosity as a driver of creativity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 150,. 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2018.10.007>
- Hale, J. R. & Fields, D. L. (2007). Exploring servant leadership across cultures: a study of followers in Ghana and the USA. *Leadership*, 3(4), 397-417. DOI:10.1177/1742715007082964
- Hua, M. Y., Harvey, S. & Rietzschel, E. (2022). Unpacking 'ideas' in creative work: A multidisciplinary review. *The Academy of Management annals*, 16(2), 621-656. <https://doi-org.ezproxy.uio.no/10.5465/annals.2020.0210>
- Huang, M. (2023). Leader self-deprecating humor and employee creativity at workplace: a

- longitudinal study. *Review of Managerial Science* 17(2), 467–492
<https://doi.org/10.1007/s11846-022-00532-w>
- Kotter, J. P. (2019). Lederens egentlige oppgave. Ø. L. Martinsen (Red.), *Perspektiver på ledelse* (5. utg., s. 55-63). Gyldendal
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3.utg.). Gyldendal Forlag.
- Lang, J. C. & Lee, C. H. (2010). Workplace humor and organizational creativity, *The International Journal of Human Resource Management*, 21(1), 46-60,
DOI: 10.1080/09585190903466855
- Langdridge, D. (2017). *Psykologisk forskningsmetode*. Bergen: Fagbokforlaget. Gyldendal Akademisk.
- Lee, B. (2020). Prototyping: The Dual Actions. *Cubic Journal*, (3), 54-73.
DOI: 10.31182/cubic.2020.3.024
- Litchfield, R. C., Gilson, L. L., & Gilson, P. W. (2015). Defining creative ideas: Toward a more nuanced approach. *Group & Organization Management*, 40(2), 238–265.
<https://doi-org.ezproxy.uio.no/10.1177/1059601115574945>
- Lysgaard, S., & Kalleberg, R. (2001). *Arbeiderkollektivet: en studie i de underordnedes sosiologi* (3. utg.). Universitetsforlaget.
- Martin, J. (1992). *Cultures in organizations: Three perspectives*. Oxford University Press.
- Mayo, E. (1933). *The human problems of an industrial civilization*. Harvard University
- McKenna, B., Myers, M. D., & Newman, M. (2017). Social media in qualitative research: Challenges and recommendations. *Information and Organization*, 27(2), 87-99.
- Mesmer-Magnus, J., Glew, D. J. & Viswesvaran, C. (2012). A meta-analysis of positive humor in the workplace. *Journal of managerial psychology*, 27(2), 155-190
- Michel, J. W., Tews, M. J. & Allen, D. G. (2019). Fun in the workplace: A review and expanded theoretical perspective. *Human resource management review*, 29(1), 98-110. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.03.001>
- Morreall, J. (1991). Humor and work. *Humor: International Journal of Humor Research*, 4(4), 359–373.
- Muzzio, H., & Paiva Júnior, F. G. (2018). Organizational creativity management: Discussion elements. *Revista de Administração Contemporânea*, 22, 922-939.
- Mørk, B. E. (2020). Læring av feil er viktig for forbedringsarbeid og innovasjon. *Lean Forums Årskonferanse 2020*, 19. november.

- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and Practice* (8.utg.). Sage Publishing
- Osborn, A. F. (1953). *Applied imagination: Principles and procedures of creative thinking*. Scribner.
- Otto, K. & Wood, K. (2001). *Product Design: Techniques in Reverse Engineering and New Product Development*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall
- Paulus, P. & Brown, V. R. (2007). Toward more creative and innovative group idea generation: A cognitive-social-motivational perspective of brainstorming. *Social and Personality Psychology Compass*, 1(1), 248–265. <https://doi.org/10.1111/j.1751-9004.2007.00006.x>
- Powell, M. B., Hughes-Scholes, C. H., & Sharman, S. J. (2012). Skill in interviewing reduces confirmation bias. *Journal of Investigative Psychology and Offender Profiling*, 9(2), 126-134.
- Rietzschel, E. F., Slijkhuis, J. M., & Van Yperen, N. W. (2014). Task structure, need for structure, and creativity. *European Journal of Social Psychology*, 44(4), 386–399. <https://doi.org/10.1002/ejsp.2024>
- Romero, E. & Cruthirds, K. W. (2006). The Use of Humor in the Workplace. *Academy of Management perspectives*, 20(2), s. 58-69. <http://www.jstor.org/stable/4166232>
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (2017). *Organizational culture and leadership* (5. utg.). John Wiley & Sons, Inc.
- Selznick, P. (1984). *Leadership in Administration - A Sociological Interpretation*. University of California Press.
- Silverman, D. (2014). *Interpreting Qualitative Data*. (5. utg). SAGE.
- Spurkeland, J. (2020). *Relasjonskompetanse: resultater gjennom samhandling* (3.utg.). Universitetsforlaget.
- Tjora, A. (2021). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (4.utg.). Gyldendal Akademisk.
- Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitativ metode*. (5. utg.) Fagbokforlaget.
- Van Dierendonck, D. (2011). Servant Leadership: A Review and Synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228-1261. <https://doi.org/10.1177/014920631038046>
- Van Dierendonck, D., Stam, D., Boersma, P., de Windt, N. and Alkema, J. (2014). Same difference? Exploring the differential mechanisms linking servant leadership and transformational leadership to follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 25(3), 544-562.

- Wallas, G. (1926). *The art of thought*. Harcourt, Brace and Company, New York.
- Williams, W. A., Randolph-Seng, B., Hayek, M., Haden, S. P. & Atinc, G. (2017). Servant leadership and followership creativity. The influence of workplace spirituality and political skill. *Leadership & organization development journal*, 38(2), 178–193. <https://doi.org/10.1108/LODJ-02-2015-0019>
- Yuan, Y., Humphrey, S. M. & Knippenberg, D. (2022). From individual creativity to team creativity: A meta-analytic test of task moderators. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 95(2), 358–404. <https://doi.org/10.1111/joop.12380>
- Yukl, G. (2019). Å lede organisasjonsendringer. Ø. L. Martinsen (Red.), *Perspektiver på ledelse* (5. utg., s. 55-63). Gyldendal

Antall ord: 29607

Vedlegg 1: Informasjonsskriv og samtykkeerklæring

Vil du delta i forskningsprosjektet:

Masteroppgave om idéarbeid og ledelse i kreative organisasjoner

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke idéarbeid og ledelse i kreative organisasjoner. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med dette prosjektet er å skrive en masteroppgave der vi studerer små, kreative organisasjoner som er ledende eller utmerker seg på sitt område. Vi ønsker å finne ut hva som kjennetegner ledere i disse organisasjonene, og dessuten beskrive det konkrete arbeidet med utvikling av idéer.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi ved Universitetet i Oslo er ansvarlig for prosjektet.

Vår veileder er Bjørn Erik Mørk, professor ved Institutt for strategi og entreprenørskap på BI.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Vi kontakter deg fordi vi ønsker å høre om dine erfaringer med ledelse av eller øvrig arbeid med kreativ virksomhet. Vi anser din rolle som spesielt interessant for studiens formål.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du deltar på et intervju. Det vil ta deg mellom 45 minutter og én time. Svarene vil noteres underveis og spilles inn som lydopptak med din tillatelse.

Hvis du er en leder i din organisasjon, vil vi også be noen av dine kolleger gi noen opplysninger om deg i et intervju. Det vil være opplysninger om din ledelse. Vi tar lydopptak og notater fra intervjuet.

Det er frivillig å delta

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

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

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

- Amalie Lund og Andrine Grasto vil ha tilgang til dataen. Funnene vil kunne presenteres i videre analyser.
- Datamaterialet vil lagres gjennom Nettskjema, som er sikret gjennom UiO.

- Navn og kontaktopplysninger vil ikke inkluderes i endelig prosjektrapport.

Det er likevel en risiko for at deltakerne vil være gjenkjennbare i endelig publikasjon. Organisasjonen oppgaven retter seg mot er liten, og av den grunn vil enkelte kunne være mulig å gjenkjenne basert på uttalelser og lignende.

Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Prosjektet vil etter planen avsluttes når oppgaven blir godkjent, senest 1.oktober 2023. Etter prosjektslutt vil datamaterialet med dine personopplysninger anonymiseres.

Ved forespørsel vil vi kunne slette eller endre på deler av datamaterialet.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Universitetet i Oslo har Sikt – Kunnskapssektorens tjenesteleverandør vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

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

- Student: Amalie Lund, mail: amalielund96@gmail.com
- Vår veileder: Bjørn Erik Mørk, mail: bjorn.e.mork@bi.no
- Vårt personvernombud: Roger Markgraf-Bye, mail: personvernombud@uio.no

Hvis du har spørsmål knyttet til vurderingen som er gjort av personverntjenestene fra Sikt, kan du ta kontakt via:

- Epost: personverntjenester@sikt.no eller telefon: 73 98 40 40.

Med vennlig hilsen

Bjørn Erik Mørk

Andrine Grasto
Amalie Lund

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Idéarbeid og ledelse i kreative organisasjoner», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju, samt at det tas notater og lydopptak under intervjuet
- at mine kollegaer kan gi opplysninger om meg til prosjektet
- at organisasjonen jeg jobber for og min stillingstittel blir nevnt i sluttproduktet
- at opplysninger som kan identifisere meg kan anvendes i sluttproduktet
- at mine personvernopplysninger kan lagres til utgangen av 2023

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 2: Intervjuguide

Intervjuguide

Masteroppgave om idéarbeid og ledelse i kreative organisasjoner

Muntlig introduksjon

Takk for at du ville stille til intervju. Vi skal skrive en masteroppgave som en del av studieprogrammet organisasjon, ledelse og arbeid, ved Universitetet i Oslo.

Vi har begge stor interesse for kreativt arbeid, og er derfor takknemlige for muligheten til å intervju akkurat deg. Vi har lagt godt merke til det dere holder på med og hva dere får til.

Intervjuet vil handle om idéarbeid og ledelse i kreativ virksomhet. Vi har valgt å fokusere på organisasjoner som utmerker seg på sitt område, og ønsker i den forbindelse å finne ut hva som kjennetegner ledere i disse spesifikke organisasjonene, og dessuten beskrive det konkrete arbeidet med utvikling av idéer.

Intervjuet vil vare et sted mellom 45-60 minutter, og vi vil ta opptak av intervjuet. Opptaket vil senere bli slettet og du vil bli aidentifisert. Det vil si at vi ikke vil bruke navnet ditt i oppgaven, men grunnet organisasjonens størrelse og din rolle vil det nok være mulig å tenke seg til hvem du er.

Vårt ønske for intervjuet er at du reflekterer rundt erfaringer du har gjort deg i arbeidet ditt, ingen svar er feil, og du må bare stille spørsmål underveis om noe er uklart. Trekk gjerne inn konkrete eksempler. Vi kommer til å komme inn på temaene kreativitet, kultur og ledelse. Vi vil nå starte med en introduksjon der vi blir kjent med organisasjonen, deg og din rolle.

Introspørsmål:

- Hvordan vil du beskrive organisasjonen du jobber i?
 - Oppfølging: Når startet den, hvem startet den, formål ved oppstart, utvikling siden oppstart
- Hvilken rolle har du i organisasjonen.
 - Hvor lenge har du jobbet her
 - Hva gjorde du før du begynte her
- Hva vil du si kjennetegner en typisk arbeidsdag / Arbeidsoppgaver / prosjekter som jobbes med nå.

Temaspørsmål:

Kreativitet og idearbeid

- Hva er kreativitet for deg?
- Hvordan tilrettelegger du for kreativitet i din organisasjon/overfor dine medarbeidere?
- Hvordan jobber dere med idearbeid/utvikling av nye ideer og konsepter?
 - Kan du komme med et konkret eksempel?
 - Hvordan organiserer dere ideutvikling
 - Er det spontant eller er det planlagte møter for idemyldring?
- Til ledere: Hvordan møter du dette som en leder?

- Hvordan håndterer du kreative prosjekter som kan ha høy risiko?
 - Evt: Hvordan håndterer du konflikter mellom kreative ideer og forretningsmessige krav?

Noe mer du vil tilføye før vi går til neste tema?

Kultur

- Hva er organisasjonskultur for deg?
- Hvordan jobber du med å utvikle en kultur som støtter opp om kreativitet i organisasjonen?
 - Hvilke elementer ser du på som spesielt viktige for å tilrettelegge for kreativitet?
 - Humor og vennskap? Hvorfor er dette viktig for det kreative arbeidet?
- Hvordan går du frem for at alle medarbeidere/samarbeidspartnere/kollegaer føler seg inkludert og at deres bidrag blir verdsatt?
 - Hvordan motiverer du medarbeidere?
 - Hvordan påvirker du enkelte til å gå for egne ideer?
- Hvorfor er det dere gjør viktig for samfunnet?
 - Kultur i samfunnet..
 - Har dere noen overordnede mål dere jobber mot?

Noe mer du vil tilføye før vi går til neste tema?

Ledelse

- Hva anser du som egnede lederegenskaper å ha med seg når man jobber med kreativitet?
 - Hvis du tenker på en leder som har inspirert deg, hva gjorde vedkommende? Hva opplever du at det førte til?
 - Har du tatt med deg noe av dette til din lederstil?
- Hvordan vil du beskrive lederstilen din?
 - Struktur, hierarki, distanse, få ansatte - hva har dette å si for lederrollen din?
 - Oppgaveorientert vs relasjoner?
- Hvordan følger du opp og måler suksessen av kreative og innovative prosjekter i din organisasjon?
 - Hvilke kriterier har dere for å kunne si at noe har vært en suksess?
- Hvordan håndterer du balansen mellom å støtte kreativitet og å sikre at prosjektene blir fullført innenfor tids- og budsjetttrammene?

Noe mer du vil tilføye før vi går videre?

Eventuelt:

Spørsmål om nedgangstider

- På hvilken måte ser du på kreativitet som et verktøy for å håndtere nedgangstider i organisasjonen?
- Hvordan sikrer dere at kreative ideer blir realisert i nedgangstider, når det kan være en tendens til å falle tilbake på tradisjonelle løsninger?
 - Hvordan sikrer dere at kreative ideer ikke blir skrinlagt på grunn av økonomiske begrunnelser i nedgangstider?

Avrunding:

- Med bakgrunn i det vi har snakket om i dag; hva vil du si at dere lykkes spesielt godt med i dag? Hvor tenker du at det er rom for forbedring?
- Er det noen spørsmål/temaer som vi ikke kom inn på som du tenker at kan være nyttig å ta med seg i det videre arbeidet?

Takk for at du kunne bidra ...

Du er velkommen til å ta kontakt via telefon eller mail om du har spørsmål, eller dersom det er noe du vil endre eller legge til i forbindelse med det vi har snakket om.


Vedlegg 3: NSD-godkjenning

Vurdering av behandling av personopplysninger

 Skriv ut

 21.01.2023 ▾

Referansenummer
674867

Vurderingstype
Automatisk 

Dato
21.01.2023

Prosjekttittel
Masteroppgave

Behandlingsansvarlig institusjon
Universitetet i Oslo / Det samfunnsvitenskapelige fakultet / Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi

Prosjektansvarlig
Bjørn Erik Mørk

Student
Amalie Lund

Prosjektperiode
01.01.2023 - 01.10.2023

Kategorier personopplysninger
Alminnelige

Lovlig grunnlag
Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 01.10.2023.