

BCR3102

Bacheloroppgave



Kreativitet, innovasjon og forretningsutvikling

Vår 2018

***“Hvilke kulturelle trekk fremmer kreativitet i
Quality Hotel?”***

*”Denne oppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Høyskolen Kristiania.
Høyskolen Kristiania er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner og
anbefalinger.”*

Forord

Tre år er unnagjort på Høyskolen Kristiania. Tre innholdsrike år vi sent vil glemme. Disse årene har gått svært fort, med frustrasjon, stress, tårer, men mest glede, mestringsfølelse og gode vennskap.

Vi har tilegnet oss mye kunnskap gjennom en lærerik prosess og vi har utviklet oss på mange måter - både faglig og personlig.

Gjennom studieløpet har interessen for kreativitet og organisasjonskultur stadig vokst. Vi har lært hvor viktig dette er i dagens økende behov for innovasjon og utvikling. På bakgrunn av dette har vi valgt et aktuelt og tidsriktig tema, og håper det vil vekke interesse hos leserne av bacheloroppgaven.

Vi vil først og fremst takke vår hjelpsomme veileder Ranvir Rai for konstruktive og inspirerende tilbakemeldinger, og nøye oppfølging. Han har gitt oss gode råd gjennom hele prosessen, og vært til stor hjelp da vi hadde noe utfordrende start.

I tillegg ønsker vi å takke alle respondenter fra Quality Hotel for å ta seg tid til intervjuer og for at de ville dele sine personlige erfaringer innenfor temaet kreativitet og kultur i Quality Hotel.

God lesing!

Oslo 6. juni 2018

Sammendrag

Quality Hotel har de siste årene gjennomført en satsing i organisasjonskulturen. Det blir stadig rettet større fokus mot viktigheten av å tilrettelegge for en sterk kultur på arbeidsplassen.

I denne oppgaven ønsker vi å rette fokuset mot kultur og kreativitet. Vi fokuserer på professor Teresa Amabiles seks faktorer som fremmere for kreativitet på organisatorisk nivå. I tillegg definerer hun en hemmende faktor som vi ser nærmere på. Den overordnede problemstillingen er derfor: *Hvilke kulturelle trekk fremmer kreativitet i Quality Hotel?*

I tillegg undersøker vi hvordan det blir tilrettelagt for individuell kreativitet i kjeden, hvor av et forskningsspørsmål er følgende: Hvordan fremmes individuell kreativitet i Quality Hotel?

Vi besvarer problemstillingen ved å benytte oss av et enkeltcase-studie, slik at vi kan få god innsikt i det vi ønsket å finne ut av. Vi velger å benytte oss av deduktiv tilnærming fra teori til empiri. Det empiriske materialet kommer fra kvalitative intervjuer med ansatte i Quality Hotel.

I denne oppgaven fant vi ut av Quality Hotel i stor grad innehar kulturelle trekk som fremmer kreativitet - noen trekk mer enn andre. Vi oppdaget også noen hemmende faktorer for kreativitet.

Innhold

1.0 Innledning	s.6
1.1 Bakgrunn	s.6
1.2 Formål	s.6
1.3 Problemstilling	s.7
1.4 Avgrensninger	s.8
1.5 Oppgavens struktur	s.9
2.0 Bedriftspresentasjon	s.10
2.1 Bransjepresentasjon	s.10
2.2 Quality Hotel	s.10
3.0 Teori	s.12
3.1 Kultur – begrepsavklaring	s.12
3.1.1 Organisasjonskultur	s.12
3.2 Kreativitet	s.13
3.3 Kreativitet i organisasjoner	s.14
3.4 Kulturelle trekk som fremmer kreativitet	s.14
3.4.1 Utfordring	s.15
3.4.2 Organisatorisk oppmuntring	s.15
3.4.3 Støttende ledelse	s.16
3.4.4 Utviklende arbeidsgrupper	s.16
3.4.5 Frihet og selvstendighet	s.17
3.4.6 Disponering av ressurser	s.17
3.4.7 Kontroll	s.18
3.5 Kreativitet på individnivå	s.18
3.5.1 Trekomponentmodellen	s.18
4.0 Metode	s.19
4.1 Kvalitativ metode	s.19
4.1.1 Fordeler med kvalitativ forskning	s.19
4.1.2 Ulemper med kvalitativ forskning	s.20
4.2 Undersøkellesdesign	s.20
4.2.1 Utvalg	s.21
4.2.2 Innsamling av empiri	s.21
4.3 Analyse av data	s.22
4.4 Metodisk refleksjon	s.22
4.4.1 Intern og ekstern validitet	s.23
4.4.2 Reliabilitet	s.23
4.5 Etske hensyn	s.24
5.0 Profiler	s.25
6.0 Analyse	s.26
6.1 Amabiles kulturelle og kreative komponenter	s.26
6.1.1 Utfordringer	s.26
6.1.2 Organisatorisk oppmuntring	s.27

6.1.3 Støttende ledelse.....	s.29
6.1.4 Utviklende arbeidsgrupper.....	s.29
6.1.5 Selvstendighet og frihet.....	s.29
6.1.6 Ressurser.....	s.30
6.1.7 Kontroll.....	s.31
6.2 Individets kreativitet.....	s.32
6.2.1 Ekspertise.....	s.32
6.2.2 Kreative ferdigheter.....	s.32
6.2.3 Motivasjon.....	s.33
7.0 Drøfting.....	s.35
7.1 Utfordring.....	s.35
7.2 Organisatorisk oppmuntring.....	s.36
7.3 Støttende ledelse.....	s.37
7.4 Utviklende arbeidsgrupper.....	s.38
7.5 Frihet og selvstendighet.....	s.39
7.6 Disponering av ressurser.....	s.40
7.7 Kontroll.....	s.42
7.8 Individets kreativitet.....	s.43
8.0 Konklusjon.....	s.45
9.0 Videre forskning.....	s.47
10.0 Litteratur.....	s.48

Figurer

1.0 Figur 1 - Oversiktsfigur.....	s.6
2.0 Figur 2 - Problemstilling.....	s.7
3.0 Figur 3 - Oppgavens struktur.....	s.9
4.0 Figur 4 – Amabiles kulturelle komponenter.....	s.15
5.0 Figur 5 – Amabiles trekomponentmodell.....	s.18
6.0 Figur 6 – Undersøkelsens respondenter.....	s.26
7.0 Figur 7 – Kulturelle trekk som fremmer kreativitet.....	s.45

Vedlegg 1 – Intervjuguide.....	s.50
Vedlegg 2 – Analyteskjema – Amabiles faktorer.....	s.53
Vedlegg 3 – Analyteskjema – Trekomponentmodellen.....	s.54

1.0 Innledning

1.1 Bakgrunn

Gjennom vårt studieløp på linjen kreativitet, innovasjon og forretningsutvikling ved Høyskolen Kristiania har kreativitet vært et svært viktig tema fra dag én. Kreativitet og kultur er to begrep som henger sammen - kreativitet bli skapt gjennom kulturer, og kulturer skapt av kreativitet. Men hvordan fungerer dette egentlig i en organisasjon?

Bakgrunnen for valg av tema kom av interessen vi fikk etter faget *Kreativitet, innovasjon og nyskaping*. Vi har alle tre en stor interesse for kreativitetsforskning og organisasjonskultur, og hva kultur og kreativitet kan gjøre med en virksomhet.

1.2 Formål

Formålet med bacheloroppgaven er å avdekke og beskrive i hvilken grad kulturen i Quality Hotel påvirker kreativitet blant medarbeiderne. Vi ønsker å skaffe innsikt i hvordan en godt etablert kjede som Quality Hotel fremmer kultur og kreativitet.

Kultur og kreativitet er to store begrep, og begge mye forsket på. Vi ønsker å presisere hvorfor vi benytter begge begrepene i dette studiet. Gjennom litteratur har vi sett betydningen av hvordan kreativitet skapes gjennom tilretteleggelse i kulturen. Som problemstillingen viser er oppgavens formål å finne kulturelle trekk som fremmer kreativitet i Quality Hotel, både på organisatorisk- og individnivå.

Vi håper Quality Hotel og andre virksomheter kan få utbytte av oppgaven. Vi ønsker at ledelsen skal bevisstgjøres på tiltak i organisasjonskulturen som kan virke fremmende for kreativitet, og hvilke det bør jobbes mer med for å nå ut i alle ledd i kjeden.

Samtidig ønsker vi at ansatte lengre ned i hierarkiet blir oppmerksom over sin viktige rolle i bygging av god kultur.

Videre vil vi presentere vår problemstilling om Quality Hotel.



Figur 1: Oversiktsfigur

1.3 Problemstilling

Den amerikanske professoren Teresa Amabile (f. 1950) har i mange år forsket på hemmere og fremmere for kreativitet. Hun hevder bedrifter ofte er opptatt av å fremme innovasjon og kreativitet, men ikke helt vet hvordan det skal gjøres. Hun mener tilretteleggelse av kreativitet i en hektisk hverdag altfor ofte blir drept av koordinering, kontroll og innsparing av ressurser. Det kan virke som om mange bedrifter ikke forstår hvilken verdi tilretteleggelse for kreativitet kan gi. I artikkelen "*Motivating Creativity in Organizations: On doing what you love, and loving what you do*" forklarer hun hvilke faktorer i kulturen som bør tilrettelegges for å stimulere kreativitet både på individ - og organisasjonsnivå.

En verden i endring krever stadig mer av virksomheter for overlevelse, og kreativitet i alle ledd blir viktigere. Vi er nysgjerrige på om enkelte kulturelle trekk kan fremme kreativitet. Kreativt arbeid bør ikke være et punkt på agendaen, men en kontinuerlig prosess som implementeres i alle medarbeideres arbeid og tankegang.

Vi landet på følgende problemstilling:



«Hvilke kulturelle trekk
fremmer kreativitet i
Quality Hotel?»

Figur 2: Problemstilling

Med underordnede forskningsspørsmål:

- *Hvilke faktorer i Quality Hotel hemmer kreativitet?*
- *Hvordan fremmes individuell kreativitet i Quality Hotel?*

1.4 Avgrensninger

Vi har gjort avgrensninger i samsvar med oppgavens omfang og tidsbegrensning. Kultur og kreativitet er betydelige begreper som blir brukt i flere sammenhenger, men vi avgrenser begrepene til det som er relevant til oppgavens problemstilling. Kreativitet er et begrep som fanger bredt. Det er viktig å presisere at vi ser på kreativitet i arbeidssammenheng og ikke i kunstnerisk sammenheng.

Samme gjelder for begrepet kultur, hvor vårt fokus er organisasjonskultur.

Det finnes mye litteratur om kreativitet og kultur. Blant annet om tilretteleggelse fra ledelsen, kreativt klima og hvordan sterk organisasjonskultur og kreativitet påvirker innovasjonsevnen. I forhold til oppgavens størrelse har vi avgrenset vår litteratur hovedsakelig til en av de mest anerkjente innen kreativitet, Teresa Amabile. Andre forskeres synspunkt vil også bli belyst.

Vi har ikke som hensikt å undersøke hvilke eventuelle resultater kreativitet vil gi for kjeden, men heller om de fremmede trekkene er tilstede. Oppgavens tidsperiode er for begrenset til at vi kan presentere resultatene av forslagene som blir lagt frem, med bakgrunn i våre funn.

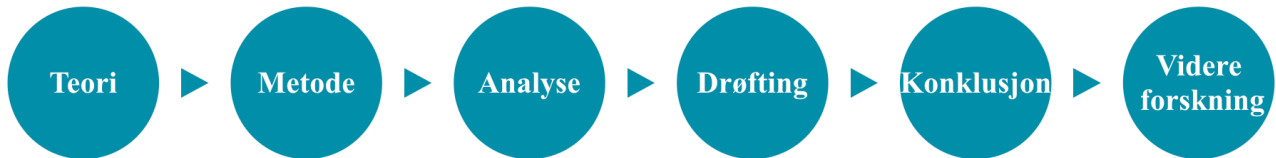
Studiet vil derimot gi en indikasjon på hvilke kulturelle trekk Quality Hotel bør jobbe med for å optimalisere kreativitet. Denne oppgaven inneholder empiri fra Quality Hotel sine hoteller i Norge.

I oppgaven bruker vi benevnelsene *fotfolk* på respondentene som arbeider på hotellene uten noe form for lederverv, eksempelvis resepsjonister. Benevnelsen respondenter i *ledergruppen* brukes ved personer med høyer stillinger i kjeden, eksempelvis respondenter fra hovedkontoret og hotellsjefer.

1.5 Oppgavens struktur

Oppgaven starter med bedriftspresentasjon før vi går over på teoridel som gjør rede for begrepene kultur og kreativitet. Vi spisser oss inn på viktigheten av kreativitet i organisasjoner, før vi presenterer kulturelle trekk som påvirker kreativitet. Siden Amabile mener kreativitet er en sammensetning av individuell og kollektiv ferdighet, avslutter vi teorikapitlet med å presentere hennes trekomponentmodell.

Deretter gjør vi rede for oppgavens metodiske tilnærming, og utfører en innholdsanalyse av innsamlet empiri. Empiri drøftes opp mot teori før vi avslutningsvis konkluderer og besvarer oppgavens problemstilling, og gir en anbefaling for videre forskning.



Figur 3: Oppgavens struktur

2.0 Bedriftspresentasjon

2.1 Bransjepresentasjon

Hotellnæringen er en verdensomspennende bransje og svært viktig for å opprettholde bosetting og et mangfoldig næringsliv i distrikter (UiS).

Bransjen er kjent som en tradisjonell og konservativ, men med tiden er også denne bransjen blitt nødt til å innovere seg. Dagens hoteller er stadig mer blitt opptatt av teknologiske løsninger og tilstedeværende på nett.

I Norge har vi hovedsakelig tre store hotellkjeder; Olav Thons hoteller, Scandic og Petter Stordalens Nordic Choice Hotels.

Etter å ha gjort research innen hotellnæringen, fikk vi raskt et inntrykk av at Nordic Choice Hotels er frempå og endringsvillig, med ambisjoner om å stadig implementere teknologi og digitalisering for å forbedre og optimalisere gjesteopplevelsen på deres hoteller. Vi bestemte oss derfor for å undersøke et av konsernets varemerke; Quality Hotel.

2.2 Quality Hotel

Quality Hotel er et av tre varemerker drevet av hotellkonsernet Nordic Choice Hotels. Nordic Choice Hotels har nærmere 190 hoteller med omtrent 14.000 ansatte rundt omkring i Norden, og er Skandinavias raskest voksende hotellkjede. Nordic Choice Hotels er eid av grunnlegger Petter Stordalen, som også er en viktig ambassadør og frontfigur for kjedens kjerneverdier “Energi, mot og begeistring”. Nordic Choice Hotels har i mange år vært en pioner i hotellbransjen, særlig innen samfunnsansvar og innovasjon. Bærekraft-programmet deres går under navnet “WeCare”, og omfatter både mennesker, miljø og samfunnet.

Kjeden driver varemerkene Quality Hotel, Clarion Hotel, Comfort Hotel, Clarion Collection, Comfort Hotel Xpress og Nordic Hotels & Resorts, som alle retter seg mot ulike segmenter. Quality Hotel retter seg mot konferansevirksomhet, og er store hoteller er plassert i utkanten av byene. En av oss har tidligere hatt praksisperiode på hovedkontoret til Quality Hotel, noe som gir oss god tilgang på informasjon.

For å begrense oppgaven, vil vår bachelor være basert på Quality Hotel Norge. Til sammen er det 60 hoteller i Quality Hotel, hvorav 32 ligger i Norge.

Siden 2016 har Quality Hotel gjennomført en storsatsing på kultur, som på kort tid har gitt svært positive resultater. De har ansatt egne “Culture Ambassadors” som har ansvar for kulturarbeidet på hotellene. Kjeden har også utviklet et konsept kalt “Q-moments” som går ut

på å gi kollegaer og hotellgjester små og store overraskelser i hverdagen. De har laget en Facebookgruppe for alle medarbeidere i kjeden, hvor de poster bilder av alle “Q-moments” som blir gjennomført. I medarbeiderundersøkelsene har de økt med 11,8 poeng på eNPS-skalaen (målebarometer for hvor fornøyde medarbeidere er med arbeidsplassen) siden satsingen begynte, og de har satt seg et ambisiøst mål om å bli “Nordens Beste Arbeidsplass” innen 2020. Det er liten tvil om at satsing på kultur og arbeidsmiljø er viktig for Quality Hotel, og det blir interessant å se om dette har innvirkning på kjedens kreativitet.

“Kultur handler ikke om å være bedre enn de rundt deg. Det handler om å gjøre de rundt deg bedre”

▪ *Petter Stordalen*

3.0 Teori

Som belyst er kultur og kreativitet to svært ulike fenomener, men henger samtidig tett sammen. Schein (1987) hevder at menneskenes oppfattelse av organisasjonens atferd, kultur og klima har en sterk innflytelse på kreativitet og innovasjon.

3.1 Kultur

Kultur brukes som begrep innen både kunst, utstillinger, teaterforestillinger, religioner, begivenheter, gjenger og organisasjonskultur. Begrepet er ikke entydig eller har fast rotfeste. “Kollektiv programmering av menneskes sinn” er sosialantropologen Geert Hofstedes definisjon på kultur (merkur4.cappelendamm). Kultur er komplekst og påvirkes av vaner, tradisjoner, normer, regler, handlemåter, språk, historie og andre faktorer som gir følelse av identitet og tilhørighet. Det sies at kultur er noe mennesker har til felles, men også noe som splitter mennesker fra hverandre (merkur4.cappelendamm).

Denne oppgaven tar utgangspunkt i organisasjonskultur, og vi belyser at en organisasjon vil ha stor nytte av å ha bevisst forhold til karakteristiske trekk. Organisasjonskultur påvirker alle ledd i organisasjonen, derfor er det interessant for oss å studere oppfatninger av begrepet på ulike nivåer i kjeden. Det kommer vi tilbake til i 4.2.1 Utvalgsstrategi, først litt om betydningen av begrepet.

3.1.1 Organisasjonskultur

In search of excellence (Peters, Waterman, 1982) er en av de første bøkene som gjorde organisasjonskultur til et kjent begrep på 1980-tallet, ved at de presenterte det som “det store svaret” på hvorfor enkelte organisasjoner lykkes, og andre ikke. I senere tid har det blitt gjort mye forskning på området, men vi finner uenighet blant forskere på hvordan man skal operasjonalisere organisasjonskulturens innhold. Deal og Kennedy (1982), Hofstede (1980), Kilmann (1985), Stackamn, Pinder og Connor (2000) bruker begrepene *normer* og *verdier* til å beskrive kjernen i kulturens innhold.

Andre forskere som Schein (2010), Bion (1961) og Sathe (1985) beskriver kulturens kjerne med *grunnleggende antagelser*. Vi finner også litteratur på området som beskriver kultur som *virkelighetsoppfatninger* og organisasjonens *filosofi* (Louis, 1985, Harrison, 1976).

Henning Bang (2011) hevder de fire ovennevnte begrepene verdier, normer, grunnleggende antagelser og virkelighetsoppfatninger er de mest brukte måtene til å beskrive kulturens innhold på.

I de siste tiårene har litteraturen fokusert på hvordan “sterk” kultur kan være grunnlaget for å lykkes. Sterk organisasjonskultur er viktig for moderne organisasjoner. De ansattes kompetanse og medvirkning til å nå strategiske mål kan være en bidragsyter til å etablere sterk organisasjonskultur (Jacobsen, Thorsvik, 2008).

Med sterk organisasjonskultur menes kultur som er med på å styre de ansattes atferd og som virker gjennomtrengende på organisasjonen (Bang, 1995). Nå hevder de fleste at bedriftskulturen har stor betydning for suksess, og sterke kulturer betyr høy grad av enighet og høy intensitet (Alvesson, 2002).

3.2 Kreativitet

Kreativitet forbindes ofte med kunstneriske ferdigheter, og er et begrep de fleste har en oppfatning av, men ikke nødvendigvis er enige om. I denne oppgaven snakker vi ikke om kreativitet som en kunstnerisk ferdighet, men som en prosess. Kreativitetsbegrepet har vært gjenstand for diskusjon i mange år, og ennå finnes det ikke én allmenn akseptert definisjon. Kreativitet er svært komplekst med mange påvirkende faktorer. Perspektivene er dermed mange.

Amabile (1997) definerer kreativitet som “produksjon av nye og nyttige ideer”. En idé må altså være ulik fra måten det er gjort på tidligere, og samtidig være anvendelig for et problem. Amabile (1996) mener at kreativitet både er en individuell og kollektiv ferdighet. De senere år har det blitt stadig større fokus på kreativitet som en kollektiv prestasjon fremfor kun en individuell egenskap. Dette støttes av Mihaly Csikszentmihalyi, som drar dette perspektivet enda lenger. Csikszentmihalyi (1996) hevder at man bør ha fokus på fellesskap som stimulator for kreativitet, heller enn å fremme kreativitet hos enkeltindividet.

Hans perspektiv på kreativitet omhandler i stor grad konteksten det er i og opererer innen et system av kulturelle regler. Han hevder at ingenting er kreativt før det får støtte fra omgivelsene, og på denne måten mener han kreativitet omhandler fellesskapets aksept fremfor individuelle ferdigheter.

Stig Johannessen (2011) har et annet syn på kreativitet. Han mener mennesker er kreative, uansett hva slags miljø og kultur de er i og uavhengig hvordan det blir tilrettelagt og stimulert for kreativitet av omgivelsene rundt individet. Dette støttes av professor i kreativitet, Erik Lerdahl. Han skriver i sin bok “Nyskaping - arbeidsbok i kreative metoder” at kreativitet ikke er en forutbestemt egenskap, men heller en muskel alle innehar som man bruker i ulik grad (Lerdahl, 2017, 9).

3.3 Kreativitet i organisasjoner

Det blir stadig mer fokus på viktigheten av å implementere kreativitet i organisasjoner. Men hvorfor er egentlig kreativitet så viktig? I følge Professor sir Ken Robinson (2011) er svaret en eksplosiv utvikling i antall kunnskapsintensive firmaer som fører til et stadig hurtigere behov for kreativitet og innovasjon.

Organisasjoner opplever et stadig større press på å opprettholde konkurransefordeler og markedsandeler. Det er helt avgjørende for bedrifter å ha evnen til å henge med i utviklingen, og skaffe så effektive løsninger som mulig. Man må være innovative og løsningsorienterte. Kreativitet er ikke bare viktig drivhjul til innovasjon, men viktig i alle ledd av prosessen (Johannessen og Olsen, 2008). Tilretteleggelse for kreativitet kan derfor være nøkkelen til gode resultater.

I følge Erik Lerdahl er det bedre trivsel på arbeidsplasser hvor det legges til rette for å være kreativ. I tillegg kan det føre til økt eierskap, mer lojalitet og bedre arbeidskultur (Lerdahl 2017, 9). Johannessen og Olsen er helt tydelige på at det er viktig med kreativitet i organisasjoner fordi det fører til et bedre læringsmiljø, mer produktive løsninger og muligheter for å skape konkurransefordeler. ”Innovasjon er en vellykket implementering av kreative ideer i en organisasjon”(Amabile et al., 1996, referert i Johannessen og Olsen, 2008, s. 269). I artikkelen “How to kill creativity” av Teresa Amabile (1998) skriver hun at altfor mange ledere tror kreativitet kun er nødvendig og nyttig i markedsføring, forskning og utvikling. Det er helt feil, hevder hun.

For å optimalisere innovasjon i en kjede, mener hun man bør forstå at kreativitet kan styrke enhver funksjon. Likevel drepes kreativitet mye oftere enn den støttes. Årsaken er ikke at ledere bevisst ønsker å jobbe mot kreativitet, tvert imot mener Amabile (1998) at de fleste ledere tror på verdien av nye ideer. Likevel blir kreativitet ofte drept av koordinering, produktivitet og kontroll, i jakten på resultater i en travel jobbhverdag.

3.4 Kulturelle trekk som fremmer kreativitet

Etter å ha belyst kreativitet i organisasjoner har vi fått et godt innblikk i hvorfor dette er viktig. Som teoridelen belyste innledningsvis henger kreativitet og kultur sammen, og kulturelle trekk kan fremme kreativitet. Men hvordan kan man egentlig lykkes med implementeringen av kreativitet?

Schein (2010) hevder ledere er de viktigste kulturskaperne, fordi de har makt til å prege og påvirke organisasjonen, dette støttes opp i Kets de Vries og Millers (1984, 1986) studier som

viser hvordan lederes personlighetstrekk preger organisasjonskulturen. Amabile (1997) stiller seg bak dette, og har definert seks ulike kulturelle komponenter som må tilrettelegges fra ledelsen for å fremme kreativitet, mens hun definerer én komponent som kan virke hemmende for kreativitet.



Figur 4: Amabiles kulturelle komponenter

3.4.1 Utdfordring

Amabile (1997) har kommet frem til at den aller mest effektive faktoren til å stimulere kreativitet er at de ansatte opplever at arbeidsoppgavene som passe utfordrende. Som leder bør man forsøke å matche rett menneske til rett arbeid for å stimulere den ansattes indre motivasjon. Om utfordringen er for enkel eller for utfordrende, kan dette virke negativt på den indre motivasjonen, som er fremmende for kreativitet. Dette støttes av den ungarske psykologen Mihály Csikszentmihalyi. Han er kjent for sitt arbeid med begrepet *flow*, eller *flyt* på norsk. Flyt er en kreativ tilstand som innebærer fullstendig involvering i oppgaven som skal gjøres, og man glemmer ofte tid og sted. Flyt er en optimal tilstand for kreativ tenkning. For at *flyt* skal oppstå, må utfordringen være balansert - altså ikke for enkel, og ikke for vanskelig (Csikszentmihalyi, 1996).

3.4.2 Organisatorisk oppmuntring

Den andre fremmende faktoren Amabile (1997) nevner er organisatorisk oppmuntring. Med dette menes kultur som inkluderer oppmuntring til idegenerering og risikotaking. Om man jobber i en kultur preget av redsel for å feile og ikke tørre å prøve noe nytt, svekker det kreativiteten. Det er helt avgjørende å kunne tenke utenfor boksen i en kreativitetsprosess. Det går ut på at man har en positiv holdning til kollegaers ideer, og at man opptrer støttende overfor hverandre. Gøran Ekvall, en anerkjent organisasjonspsykolog, støtter oppunder dette i artikkelen "*Organizational climate for creativity and innovation*" (1996). Her har han definert ti dimensjoner som stimulerer kreativitet i en kjede. Under denne faktoren fremmes også viktigheten av gode kommunikasjonsmuligheter på tvers av grupper og avdelinger i organisasjonen. Dette antas å være viktig bidragsyter til

innovasjon. Eksempel fra Amabile (1998) kan være en medarbeider opplever det som negativt hvis hun spør en annen avdeling om hjelp, og vil dermed sannsynligvis ikke gjøre dette igjen. Dermed kan bedriften potensielt miste viktige drøftinger som kunne ført til nye ideer.

3.4.3 Støttende ledelse

Den tredje faktoren Amabile (1997) definerer er støttende ledelse - altså hvordan team støttes fra ledere. Her fremheves det som spesielt viktig med åpenhet og evne til løsning av konflikter i grupper. Ved å være åpen som leder, vil man gi medarbeiderne en opplevelse av eierskap til arbeidsoppgavene. Som leder skal man ikke være for kontrollerende, men likevel være tilstede og tydelig i sin kommunikasjon om hva som forventes og hvilke mål som settes. Det er viktig at ledelsen også oppmuntrer til å ta risiko og belønner måloppnåelse. I en artikkel i Dagens Næringsliv stiller Petter Stordalen seg bak viktigheten av en støttende ledelse. Han mener kulturen i en kjede er ledelsens ansvar å bygge opp.

“Du kan kjøpe det meste, men ikke kultur. God arbeidskultur starter med en engasjert toppledelse som investerer i mennesker”

▪ *Petter Stordalen*

Dette støttes av Anne-Cathrine Hjertaas (2015). Hennes forskning viser at å skape kreativitet i en virksomhet, starter hos lederen. Det kom frem i forskningen at en leder som ser på feiling som læring, etterspør nye løsninger og hindrer konflikt, vil være fremmende for kreativitet og innovasjon på arbeidsplassen.

3.4.4 Utviklende arbeidsgrupper

Den fjerde fremmende faktoren Amabile (1997) definerer er utviklende arbeidsgrupper. Her fokuseres det på diversitet og mangfold i teamene. Det er behov for “konstruktiv utfordrende relasjoner” mellom teammedlemmene. Dette bygger på en antagelse om at en fremmer kreativitet i en organisasjon dersom mennesker med ulike referanser, aldre, religioner og bakgrunn, utveksler ideer og meninger. Det skal også tas i betraktning at dette krever en tolerant kultur. I følge psykologen og adferdseksperten Niklas Lanninge er møter mellom mennesker med ulike forkunnskaper er den beste måten å øke dynamikken og kreativiteten på en arbeidsplass. Å skape en sosial arbeidsplass som oppmuntrer til naturlige møter er nøkkelen, og han påpeker viktigheten av å ha sosial omgang på tvers av avdelinger

(Nettavisen). Taylor & van Every (2000) støtter mangfold som fremmede faktor. De har i sin forskning kommet frem til at mangfold er en nøkkel til å gjøre en virksomhet mer “opplyst”, og dermed øke grunnlaget for kreativitet, og hvordan denne kreativiteten kan anvendes.

3.4.5 Frihet og selvstendighet

Den femte fremmede faktoren Amabile (1997) definerer for kreativitet og innovasjon er frihet og selvstendighet, at det legges til rette for autonomi i arbeidshverdagen. Ansatte som får bestemme selv hvordan deres arbeidsoppgaver skal utføres, blir mer kreative. Det betyr ikke nødvendigvis at ansatte skal utforme hvilke mål som skal nås, men snarere måten de skal nås på. Liu (m.fl. 2010) har i sin forskning kommet frem til at det finnes positive sammenhenger mellom autonomi for de ansatte og kreativitet.

Viktigheten av selvstendighet i arbeidet støttes opp under i “The Parallax View”, hvor Slavoj Zizek (2009) refererer til Hackman & Oldham. Her beskriver de hvordan autonomi virker som en motivasjonsfaktor på arbeidsplassen, og viktigheten av rom til å handle ut i fra egne beslutninger. Å være autonom betyr å benytte seg av fornuften, la seg minst mulig påvirket av impulser og samtidig ha bevisst holdning til andres påvirkning.

Hvis arbeidstakeren føler seg fri, opplever han/hun større eierskap og ansvar til jobben de skal utføre, og er den viktigste bidragsyteren til indre motivasjon.

3.4.6 Disponering av ressurser

Den sjettede fremmede faktoren til kreativitet og innovasjon er tilgang på ressurser.

Ressurser omhandler det finansielle, det fysiske og de menneskelige ressursene virksomheten har, og i hvilken grad tilgangen til disse er stabil og om de finnes internt eller eksternt (Aasen & Amundsen 2011, 67). I følge Amabile (1997) kan mangel på tidsressurser føre til utbrenthet. På en annen side påpeker hun det å gi *for* god tid kan være negativt i den forstand at man interessen for utfordringen kan reduseres. Her gjelder det å finne en balanse.

Det samme gjelder for økonomiske ressurser. Det antas ikke, at for mye penger vil støtte innovasjon, men heller ikke for liten tilgang på penger vil være kreativt fremmede.

Gøran Ekvall (1996) nevner også dimensjonen “idétid” som stimulerende for kreativitet. På en side mener han at kreativitet er avhengig av tid og ro, samtidig kan dette være kostnadskrevenne. Det gjelder å finne en balanse. I sin forskning har han kommet frem til kreativitet tidlig i en idéfase er veldig negativt sensitiv mot stress og knapphet på tid.

3.4.7 Kontroll

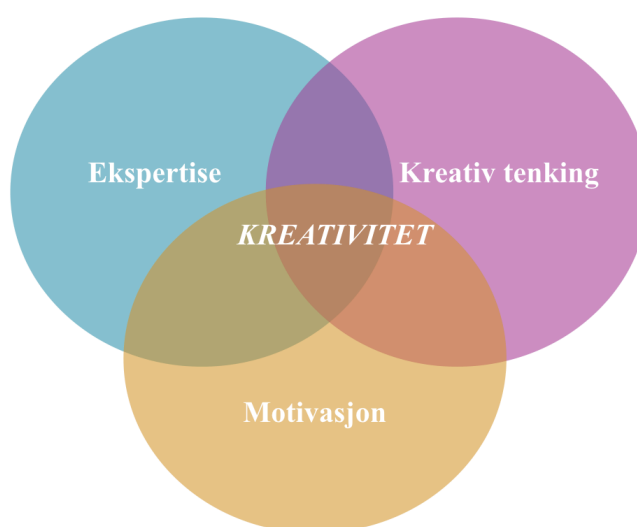
Den eneste hemmende faktoren Amabile (1997) definerer er kontroll, både i beslutninger og prosessen underveis. Det kan være svært drepende for kreativiteten om det stadig er en leder/ledelse som skal kontrollere arbeidet, og man blir i større grad redd for å gjøre feil. Dermed kan det hindre kreativitets utfoldelse og bli et hinder for å oppnå optimale kreativitetsprosesser. Et selskap som vil tilrettelegge for kreativitet og innovasjon bør arbeide for en kultur med gjensidig troverdighet mellom ledelse og medarbeidere. Dette støttes av kreativitetsforskeren Geir Kaufmann. Han mener det er hemmende for kreativ utfoldelse dersom hierarkisk organiserte organisasjoner innehar en stor andel kontroll. Kontroll kan gi en følelse av begrensning og i verste fall redsel for å tenke utenfor boksen (psykologisk.no).

3.5 Kreativitet på individnivå

Flere teoretikere hevder altså at kreativitet skapes i samhandling, samtidig som det er en menneskelig egenskap. Derfor har enkeltindividets kreativitet, stor betydning i kreativitet på organisatorisk nivå.

3.5.1 Trekomponentmodellen

Amabile (1998) hevder *“kreativitet i virksomheter er et resultat av koblingen mellom indre motivasjon, domene relevante kunnskaper og evner, og kreativitet relevante ferdigheter”*. Dette har hun beskrevet i en modell kalt *“trekomponentmodellen for kreativitet”*. Denne modellen omhandler hvilke komponenter som fremmer kreativitet hos et individ på arbeidsplassen;



Figur 5: Amabiles trekomponentmodell

Kompetanse omfatter alt som en person har kunnskap om og kan gjøre i domenet av hans eller hennes arbeid, altså individets kunnskaper og ferdigheter. Kompetanse er fundamentet for kreativt arbeid, både på organisatorisk og individnivå. Innenfor denne komponenten er det settet av kognitive mekanismer som kan gjøres for å finne løsningen på en utfordring eller løse en spesifikk oppgave (Amabile 1997).

Kreative ferdigheter omfatter *hvordan* man tilnærmer seg utfordringer. Denne ferdigheten avhenger i stor grad av individets personlige egenskaper, hvor det blir sett på som fremmede å f. eks være villig til å ta risiko, nysgjerrig, være disiplinert og kunne klare se problemer fra flere forskjellige perspektiver. Feist (1999) mener det er en sammenheng mellom trekk hos kreative mennesker og trekk som ofte ikke aksepteres i flere kulturer, som for eksempel arroganse og høy selvtillit. Man bør også tolerere usikkerhet og være utholdende i møte med motstand og frustrasjon.

Modellens siste komponent er *motivasjon*. Kaufmann og Kaufmann (2009) sin definisjon på motivasjon er følgende: "de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å oppnå et mål». Det er altså enklere forklart drivkreftene som får oss til å handle mot et mål. De to første komponentene sier noe om hva et individ er i *stand* til å gjøre, mens motivasjon sier noe om hva et individ faktisk *vil* gjøre.

Amabile (1996) skiller mellom indre og ytre motivasjon. Ved indre motivasjon motiveres man til arbeid eller handling fordi tilfredsstillelsen og selvrealiseringen ved å gjennomføre handlingen er belønning i seg selv - som er den viktigste formen for motivasjon når det gjelder individuell kreativitet (Amabile, 1996, 4-8). Ytre motivasjon defineres som motiverende faktorer utenfor individet. Typiske eksempler på ytre motivasjon er penger, forfremmelser eller bonuser. Selv om indre motivasjon er den viktigste faktoren, hevder hun ytre motivasjon kan virke som et positivt supplement for kreativitet i noen tilfelle (Amabile, 1996, 4-8).

4.0 Metode

Hensikten med forskning er å kunne vise til troverdig og gyldig kunnskap om virkeligheten. Forskeren ha en strategi på hvordan man skal gå frem - *metode*. Metode handler om hvordan man tilnærmer seg og forsøker å avdekke virkeligheten gjennom innsamlet empiri (Jacobsen 2016,15.). Problemstilling avgjør hvilken fremgangsmåte som egner seg best for forskningen, og med tanke på vårt tema og problemstilling har vi vurdert at er det kvalitativ metode som er best egnet.

4.1 Kvalitativ metode

En kvalitativ studie er som regel intensiv, man undersøker et lite antall enheter hvor man samler inn data i ord og setninger (Jacobsen 2016, 145). Vi har tatt i bruk en av de vanligste kvalitative innsamlingsmetodene, som er det individuelle intervjuet. Det kjennetegnes ved at intervjuer og intervjuobjekt, prater sammen i en vanlig dialog. Denne formen for undersøkelse egner seg best når vi har få enheter som undersøkes, og vi er interessert i hvordan den enkelte fortolker og legger mening i fenomenet eller situasjonen (Jacobsen 2016, 145).

4.1.1 Fordeler med kvalitativ forskning

Det som er viktig i kvalitativt intervju er at forskeren skaper en nærhet og åpenhet til den som undersøkes, uten å bli påvirket av svaralternativer (Jacobsen, 2016, 129). Det vil medføre at vår kvalitative tilnærming har høy relevans. Vi dro nytte av åpenhet og tillit under intervjuene, som resulterte i at vi kunne analysere respondentenes utsagn og forståelsen bak. Informasjonen vi hentet inn gjennom flere intervju, ledet til nyanserte svar. Våre respondenter ga sine meninger og forståelser av forhold, derav er empirien unik for hver og en av respondentene (Jacobsen, 2016, 130).

Metodens fleksibilitet er noe vi har dratt nytte av. Kvalitativ metode gir rom for endringer i undersøkelsesdesignet underveis. Derav blir problemstillingen, teoridelen og analysedelen godt tilpasset hverandre.

Vi har dratt nytte av det, og kontinuerlig jobbet med å tilpasse problemstilling, teori og analyse, slik at hele undersøkelsesdesignet er tilpasset studiens størrelse.

4.1.2 Ulemper med kvalitativ forskning

Selv om vi i all hovedsak har dratt nytte av denne metoden, har vi også vært oppmerksom på metodens ulemper. Det er ressurskrevende å planlegge og gjennomføre intervjuer (Jacobsen 2016, 131). Vi opplevde våre respondenter som travle mennesker med høyt aktivitetsnivå, så noe utfordrende var det å finne tidspunkt som passet alle parter. Dette resulterte i at empiriinnsamling tok noe lengre tid enn først antatt.

Kompleksiteten kan oppstå som et problem; Et intervju utgjør svært mange ord og det kan være vanskelig å ordne ordene i oversiktlige kategorier for å kunne gjøre en analyse. Det lett å miste oversikten over dataene man får inn (Jacobsen 2016, 132). For å unngå slike utfordringer gjorde vi lydopptak og tok notater. Det hjalp oss i etterarbeidet med å sortere data, og få med viktige detaljer. Respondentene godkjente lydopptak før intervjuet startet. Nærhet mellom respondent og forsker kan påvirke undersøkelsens validitet og reliabilitet. Om forholdet er for nært kan hver av partene vegre seg over å stille de kritiske spørsmål/svar (Jacobsen 2016, 132). Det ble ikke noen utfordring i vår undersøkelse, da ingen av oss har nær relasjon til respondentene.

4.2 Studiets undersøkelsesdesign

Valg av undersøkelsesdesign påvirker alle ledd i studien fra start til slutt. I vår studie er det hensiktsmessig å benytte enkeltcase-studie, fordi en slik tilnærming gir oss god innsikt i det som blir undersøkt. Gjennom vår avgrensning av studien i tid og rom får vi frem virkelighetsnære og *tykke* beskrivelser, som er detaljerte beskrivelser av virkeligheten (Jacobsen, 2016, 99). Ved å benytte casestudie får vi en forståelse av våre respondenters meninger og atferd i deres vanlige kontekst, noe som påvirker studiens validitet. Dette vil bli belyst nærmere.

Vi har valgt å benytte deduktiv tilnærming, som betyr at søking etter empiri skal være styrt av teoretiske antagelser (Jacobsen, 2016, 23). Ved å benytte denne fremgangsmåten skapes forventninger om hvordan virkeligheten ser ut, dernest samles empiri inn for å se om forventningene stemmer overens med virkeligheten (Jacobsen, 2016, 25). Våre teoretiske antagelser og forventninger baseres på vår teori som beskriver sterk organisasjonskultur, Amabiles (1997) kulturelle trekk som fremmer kreativitet og hennes trekomponentmodell.

4.2.1 Utvalgsstrategi

Utvalgsstrategien får betydning for vurderingen av hva som er et relevant utvalg i vår studie. At vårt utvalg bidrar med betydningsrike data, er viktigere enn at vi har et stort utvalg (Grønmo, 2004). Hensikten med kvalitative studier er sjeldent å generalisere, men likevel skal vårt utvalg kunne gi kunnskap som kan brukes av andre og ha en overføringsverdi. Før utvalgsprosessen begynner, er det viktig at vi benytter riktig utvalgsstrategi for å finne de beste respondentene til vår studie. Vi benyttet strategisk utvalg, som er en systematisk vurdering av hvilke enheter som ut fra teoretiske og analytiske formål er mest relevant og interessant (Grønmo, 2004, 88). Det første steget i utvalgsprosessen er å finne den teoretiske populasjonen man ønsker å undersøke, og i vår studie er dette ansatte i Quality Hotel. Gjennom strategisk utvelgelse når vi alle ledd i Quality Hotel. Respondentenes stilling, antall år i kjeden og tidligere erfaring er ikke tilfeldig. Vi benyttet inkludering- og ekskluderingseffekter for å finne kandidater fra alle ledd i kjeden, for å gi best overføringsverdi til hele kjeden.

Teoretisk metningspunkt er når en ny enhet ikke tilfører noe vesentlig nytt (Grønmo, 2004). Vi benyttet dette i vår utvalgsstrategi, da vi ikke bestemte antall intervju på forhånd, men heller ønsket å avslutte empiri-innsamlingen når vi opplevde denne metningen. Vi gjennomførte til sammen seks intervjuer med ansatte fra hovedkontoret, hotellsjefer, avdelingsledere, og resepsjonister/konferansevert. Dette resulterte i at vi fikk en god dybde i vår undersøkelse, og fikk belyst problemstillingen fra alle ansattes perspektiv.

4.2.2 Innsamling av empiri

Det finnes ulike former for å samle empiri, men med hensyn til vår problemstilling som krever at vi går i dybden hos våre respondenter, valgte vi individuelle intervjuer. Hvor man får frem en persons holdning og oppfatning om fenomenet (Jacobsen, 2016, 147). Fordelen med denne innsamlingsmetoden er at respondentene ikke påvirkes av andre og dermed større sjanse for at de kommer med deres ærlige svar - som påvirker studiens validitet. For at vi på best måte skulle få frem respondentenes svar uten begrensninger, valgte vi delvis åpen struktur på våre intervju. Vi hadde en overordnet intervjuguide, men var ikke avhengig av å følge denne til punkt å prikke - kun som veiledning. Temaene vi tok opp i intervjuguiden var basert på vår problemstilling som tidligere er presentert. Vi delte opp våre spørsmål inn i ulike kategorier, men som fort kunne flyte over i hverandre da vi tillot å ha høy fleksibilitet i

intervjuene. Utdyping fra respondenten er viktig for å få med alle forhold til fenomenet som undersøkes.

4.3 Analyse av data

Etter endt intervju, transkriberte vi rådata som var samlet inn gjennom lydopptak og notater. Dette resulterte i en stor mengde data. Man er nødt til å redusere data til et håndterlig nivå, for å ikke drukne i informasjon (Jacobsen 2016, 197). Målet med analyse er å finne mønstre, eventuelle avvik eller regulariteter i dataene som er samlet inn (Jacobsen 2016, 197).

Vi valgte å benytte innholdsanalyse, da dette er en analyseform som baseres på respondentenes svar og egner seg da vi gikk i dypdykk hos våre respondenter. I innholdsanalyse skaffer man seg først en oversikt over innsamlet data, før man forenkler og fremhever den informasjonen som er mest relevant/interessant (Jacobsen, 2016, 207). Dette gjøres for å til slutt tolke innholdet, hva sier egentlig våre data?

Koding er en vanlig form for systematisering i innholdsanalyse, dette er nøkkelord som hjelper oss med å få en oversikt, og finne sammenhenger (Jacobsen, 2016, 209). Vi benyttet åpen koding, der kategoriene ble dannet ut fra vår intervjuguide. Se vedlegg 2.

Derav å gå mere i dybden på enkelte av funnene, ved aksial koding. Her ble kategoriene dannet ut fra funn i åpen koding. Ved bruk av aksial koding får vi med alle forhold til problemstillingen, ikke bare de som er forventet - altså tilknyttet teorien/intervjuguiden.

4.4 Metodisk refleksjon

En undersøkelse er en metode til å samle inn empiri. Empirien må tilfredsstillende to krav; valid og reliabel (Jacobsen, 2016, 16). Det vi ønsker å oppnå, er et resultat og konklusjon som er relevant, riktig og til å stole på. Metoden består av flere faser, blant annet utvalgsprosess, innsamling av empiri og analyse. I hver av disse fasene hjelper metoden oss til å stille kritiske spørsmål til valg som gjøres (Jacobsen, 2016, 17). Det avgjør undersøkelsens validitet og reliabilitet.

4.4.1 Intern og ekstern validitet

Intern gyldighet sier hvorvidt vi har dekning i våre data for konklusjoner vi trekker - altså om dataene kan regnes som riktige (Jacobsen, 2016, 17). Å konkludere med det som er absolutt riktig, er vanskelig og krever mye refleksjon, men man kan argumentere for *hvorfor* det er valid og heller bruke validitet som et kvalitetskrav (Johannessen, Tufte, Christoffersen, 2011). Tatt vår utvalgsstrategi i betraktning, der våre respondenter representerer alle ledd i kjeden, samt at vi opplevde teoretisk metning, kan det argumenteres for at det vi har kommet frem til samsvarer med virkeligheten. Kategorier i analysen, bekreftes alltid fra to eller flere respondenter. Noe som gir grunnlag for at funnene er valide.

Ekstern validitet går ut på om resultatene for vårt avgrensede område, også er gyldige i andre sammenhenger. Den forteller oss i hvilken grad våre funn kan generaliseres.

Tidligere har vi belyst at hensikten med denne studien er ikke at funn skal generaliseres, samtidig kan vi se trekk som kan generaliseres til lignende fenomener - *teoretisk generalisering*. Hotellbransjen er konservativ, med like fundament i bunn. Vår studie med et mindre antall observasjoner, danner en generell teori om hvordan virkeligheten ser ut, og det er grunn til å tro at våre funn viser likheter med andre hotellkjeder, med tanke på likheten. Men, for å si at våre funn kan statistisk generaliseres, måtte vi hatt annen metodisk tilnærming, utvalgsstrategi, eller bruk eksempelvis komparative case, som sammenligner og avdekker årsakssammenhenger (Jacobsen, 2016, 90).

Våre metodiske valg har resultert i at vår undersøkelse har målt det vi ønsket, og kommet frem til en konklusjon som er holdbar.

4.4.2 Reliabilitet

Med reliabilitet menes pålitelighet og troverdighet - at undersøkelsen er til å stole på. Dette betyr at undersøkelsen må ikke være beheftet med åpenbare målefeil. Dette kan eksempelvis komme ved at respondentene blir påvirket av ulike forhold under intervjuene, eller at analysen og konklusjonen inneholder for stor grad av forskerens subjektive mening.

Vi kan argumentere for at denne studien er reliabel ved at våre respondenter ikke var påvirket av uønskelige forhold under intervjuene. De ble gjennomført på deres arbeidssted, uten andre tilstede og med taushetsplikt. For å bekrefte funn spurte vi like spørsmål til respondentene på ulike måter, og fikk avdekket alle forhold. Underveis i undersøkelsen ble vi mer bevisst på vår rolle som forskere, og jobbet kontinuerlig med at våre subjektive meninger ikke skulle påvirke forholdene under intervjuene eller i analysen av empiri. Alle funn i vår analyse, kan

gjenspeiles i de transkriberte intervjuene, og konklusjonene som trekkes er kun basert på empiri og teori.

4.5 Etske hensyn

I samfunnsvitenskapelig forskning berøres mennesker direkte (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 89), dermed er etikk viktig.

Åpenhet om studiens hensikt ovenfor respondentene var viktig for oss, de ble opplyst om hva undersøkelsen gikk ut på, og hva resultatene skal brukes til. Vi sendte ut intervjuguiden i forkant, slik at de kunne gjøre seg opp en mening om de ville delta eller ikke. Frivillighet er viktig. Enkelte respondenter ble anbefalt av andre ansatte i Quality Hotel, men det var viktig for oss at respondentene svarte ja/nei basert på deres egne vegne, ingen skulle føle press fra andre forhold. Det kan påvirke undersøkelsens gyldighet.

5.0 Profiler



Profil A: Representant fra hovedkontoret, Quality Hotel, 2 år i bedriften.



Profil B: Hotelldirektør, 17 år i bedriften.



Profil C: Markedskordinator, ett år i bedriften.



Profil D: Culture Ambassador og konferanseansvarlig, 6 år i bedriften.



Profil E: Salgssjef, 5 år i bedriften.



Profil F: Tilkallingsvakt i resepsjon, 1,5 år i bedriften.

Figur 6: Undersøkelsens respondenter

For å sikre respondentenes anonymitet har vi valgt å utelate alder, kjønn og hvilket hotell respondenten jobber på, men nevner stillingstitler og antall år i kjeden.

6.0 Analyse

Analysen er gjennomført ved hjelp av koding, se vedlegg 2 og 3. Vi presenterer tre til fire utsagn per faktor gjennomgående for å illustrere poeng. For å få frem respondentenes ulike syn og alle forhold til tema, presenterer vi poenger med motstridende utsagn der det lar seg gjøre. I enkelte tilfeller er respondentene enige, og vi viser det for å styrke poengene. Det kan forekomme at enkelte av respondentene blir sitert flere ganger enn andre. Årsaken til det er ulikhet i respondentenes utdypelse i svar og stillingens relevans til tema.

6.1 Amabiles kulturelle og kreative komponenter

Vi velger å presentere analysen i kronologisk rekkefølge. Amabiles (1997) komponenter som påvirker kjedens kultur for kreativitet. Deretter vil analysen ta for seg individets kreativitet. Utsagn vil bli presentert fortløpende i analysen.

6.1.1 Utfordring

I følge Amabile (1997) er rett utfordring til rett person den aller viktigste ledelsespraksisen for å få trivsel og kreativitet til å blomstre, og derigjennom fremmer innovasjonsprosessene i en bedrift. Csikszentmihalyi (1996) støtter dette i sitt arbeid med begrepet flyt. Samtlige av våre respondenter opplever sine arbeidsoppgaver som utfordrende, noen mer enn andre. Fellesnevneren for alle var at de ble trigget av at arbeidsoppgavene ga de motstand og utvikling. Særlig respondent A, B og C opplever sine arbeidsoppgaver som fremmende for motivasjon og kreativitet.

“I min arbeidshverdag oppstår det mange utfordrende arbeidsoppgaver, men jeg kommer alltid i mål. Jeg har alltid kontroll på egne arbeidsoppgaver, og blir trigget av resultatoppnåelse.”

- Respondent A

Respondent B betegner hotellbransjen som en utfordrende og spennende bransje, fordi det er stort spekter av kunnskapsområder.

“Jeg opplever kontinuerlig krevende oppgaver på jobben, og i denne jobben er man nødt til å kunne litt om alt - men det er samtidig det som motiverer meg hver eneste dag.

Jeg opplever at jeg aldri kommer i mål med jobben, og det er hele tiden nye utfordringer, og det er det som gjør jobben så morsom.”

Våre funn viser at desto høyere stilling respondentene har i kjeden, desto mer utfordrende opplever de sine arbeidsoppgaver. En respondent lavt i hierarkiet påpeker arbeidsoppgaver “*som bare må gjøres*” som lite utfordrende. Respondenten hevder disse oppgavene tidvis kan ta overhånd, og resultere i perioder med små utfordringer. Det bekreftes av profil F:

“Jeg opplever middels grad av utfordring. Jeg får daglig brynet meg på mange forskjellige utfordringer, men i tillegg er det mange rutinepregede oppgaver som bare må gjøres, uten at disse er særlig utfordrende.”

6.1.2 Organisatorisk oppmuntring

Amabile (1997) nevner organisatorisk oppmuntring som den første fremmende faktoren for kreativitet. Innenfor det går oppmuntring til risikotaking, terskelen for idegenerering og hvilken holdning man overfor sine kollegaer. Respondentenes utsagn mener vi illustrerer dette;

“Quality Hotel er definitivt et firma som tør å tenke utenfor boksen, og det opplever jeg er implementert i bedriftens kjerneverdier. Kjeden tør å investere i risikable og utradisjonelle prosjekt, og er fremoverlent i sin holdning. Jeg vet for eksempel ikke om noen annen hotellkjede som åpner flere hotell enn Nordic Choice Hotels!”

- Respondent E

Respondentene opplever stort sett klima for organisatorisk oppmuntring, hvor man blir sett og hørt når man kommer med nye ideer. Dette støttes av følgende utsagn:

*“Jeg opplever at uansett om du jobber i oppvasken, housekeeping, resepsjonen eller på salg, så er terskelen svært lav for å komme med nye ideer. Vi har opparbeidet en kultur som oppfordrer til ansvarsfølelse og engasjement til jobben. Vi er et team som spiller hverandre gode, **der man ikke beviser at man selv er god - før man gjør de rundt seg gode.**”*

- Respondent B

Det påpekes fra en av respondentene at ledelsens økonomiske syn kan til tider være hemmende for kreativiteten, og at hotellene ikke er så risikovillig som de fremstår:

“Totalt sett er terskelen for å komme med ideer lav. Samtidig opplever jeg at jeg ofte får nei til ideer. Det som regel fordi det kreves penger. Vi vil ta sjanser, men det skjer sjeldent - vi gjør det som vi vet fungerer. Jeg mener hotellene må ta større risiko enn å servere gratis softis og popcorn. Jeg er redd for at hvis dette utfolder seg, holder vi oss ikke relevante.”

- Respondent D

6.1.3 Støttende ledelse

Åpenhet og evne til å løse konflikter er viktig når det kommer til en støttende ledelse. I en kultur hvor det er fremtredende og hvor ledelsen også er flinke til å kommunisere forventninger og mål, viser Amabile (1997) sin forskning at det gir ansatte en trygghet til å utfolde sine kreative ferdigheter. Dermed blir ledelsen en viktig bidragsyter til innovasjonsprosessene. Funn i analysen bekrefter at de fleste av våre respondenter opplever en støttende ledelse, med åpenhet som reduserer konflikter.

“Jeg opplever at ledelsen, både sentralt og her på hotellet, er veldig flinke til å se ansatte og de bryr seg virkelig om mennesker, uansett ledd i kjeden. Det er veldig motiverende. Årsaken til at vi har så lite konflikter er nok fordi ledelsen er opptatt av å ha en trygg åpenhet, og om det er noe som plager en, er det åpenhet for å ta det med en gang. Jeg føler at dette er fordi vi har en såpass sterk og trygg kultur.”

- Respondent E

“Snakk heller med hverandre, enn om hverandre” presiserer respondent B.

Samtlige av respondentene svarer at det er lite konflikter internt i kjeden. Om konflikt mot formodning oppstår, tar lederen tak med en gang. *“Vi kan diskutere så busta fyker”* hevder respondent A, *“men skilles alltid som venner.”*

Støttende ledelse er gjentagende funn, men det påpekes variasjon mellom hotellene.

“(…) Enkelte er veldig oppmuntrende, andre veldig satt. Når ledelsen uttrykker et defensivt syn på utvikling, hemmer det kreativiteten min med tanke på at jeg ikke orker å bruke tid på nye ideer.” Respondent D

6.1.4 Utviklende arbeidsgrupper

Quality Hotel er en stor kjede hvor det er svært mange ansatte i ulike stillinger. Fem av seks respondenter svarte at de jobbet mye i team.

“Jeg opplever mye samarbeid, både her på hotellet og andre hotell i kjeden - føler teamarbeid er kjedens modell. Vi består av mange ulike mennesker, med forskjellige bakgrunn og kunnskapsområder i kjeden. Det beskriver Nordic Choice Hotels, stort mangfold! Vi er flinke til å lære av hverandre.”

- Respondent E

Respondent B presiserer at kjedens team består av flinke folk på sine områder, og hevder større kompetanse fører til mere kreativitet. Samtidig er ikke dette uproblematisk *“Ulemper med mye kunnskap er at man møter noen spisse albuer på veien, noe som kan være utfordrende for en leder.”*

En respondent er lite involvert i teamarbeid. Årsaken er respondentens stilling.

Respondenten var en del av et team bestående av andre i samme stilling i andre distrikter.

Respondenten påpeker at kommunikasjon i teamet foregår digitalt eller over telefon, og ser på det som utfordrende. Det bekreftes av en annen respondent.

“Selv om jeg jobber mye i team med de i min avdeling, skulle jeg gjerne hatt mer samarbeid på tvers av avdelingene her på hotellet. Kommunikasjon mellom de ulike avdelingene kunne vært mye bedre”. Respondent E

6.1.5 Selvstendighet og frihet

Hotellbransjen er kjent for å være konservativ og tradisjonell, hvor stor grad av frihet og autonomi er realistisk? Respondentene fremhever stor grad av frihet innenfor faste rammer.

Utsagnet nedenfor oppsummerer hovedtrekkene:

“Så lenge jeg gjør jobben min, kan jeg jobbe hvor og når jeg vil. Nå har jeg en stilling hvor jeg har mulighet til å være fleksibel, i motsetning til eksempelvis resepsjonister. Men mitt inntrykk er at også resepsjonister har frihet innenfor rammene som er satt. Siden vi er en stor kjede, er det nødvendig med rammer, men innenfor disse er det ingen grenser. Det gjør at jeg kan la kreativiteten min utfolde seg, så på den måten blir jeg mer kreativ enn med stramme tøyer.”

- Respondent C

Dette samsvarer med hvordan en av respondentene i driftsledelsen i Quality Hotel oppfatter graden av autonomi.

“Siden jeg er både leder og under ledelse, styrer jeg dagen min selv. I Quality Hotel er det stor grad av tillit, med grunnleggende perspektiv selv er i stand til å gjennomføre oppgaver. Likevel er det faste rammer på hotellene, og som kjede er man nødt til å forholde seg til disse.”

- Respondent B

Vi ser et mønster i at ansatte i nedre del av hierarkiet ikke opplever frihet på samme måte.

Respondent F:

“Jeg jobber i resepsjonen, og det er begrenset hvor mye frihet jeg har - det er her jeg må være. Det er satte rammer for min stilling som jeg må følge, men innenfor disse opplever jeg frihet.”

Svaret *“frihet innenfor rammene”* gjentar seg, og vi ser et mønster gjennom alle intervjuene hvor samtlige respondenter opplever autonomi i arbeidshverdagen, innenfor rammene de arbeider i. Funnene viser uenighet om frihet fører til kreativitet. To av seks respondenter presiserer at friheten ikke påvirker deres kreativitet, og de hevder de ville vært like kreative med strengere rammer. Begge respondentene sitter i lederstillinger.

6.1.6 Disponering av ressurser

Selv om Quality Hotel er en stor kjede er det grunn til å tro at det finnes begrensninger i ressurser. Den femte fremmede faktoren til kreativitet er disponering av ressurser. Amabile (1997) hevder både god og dårlig tilgang på ressurser er hemmende for kreativiteten.

Flere av våre respondenter svarer at ressurser ikke er hemmende for deres kreativitet. Tre av seks påpeker at lavt budsjett tvinger dem til å finne nye og billigere løsninger som igjen fremmer kreativiteten.

“Det er masse som kan gjøres som ikke koster mye”

- Respondent C

Respondent D kan derimot oppleve at ressurser hemmer kreativiteten:

“Både budsjett og tid påvirker min kreativitet. Jeg ville vært mer kreativ om jeg hadde et budsjett å forholde meg til. I dag må alt sendes inn til godkjenning. Med et budsjett kunne jeg styrt kreativiteten min mot det jeg vet vi har penger til, nå vet jeg ikke hvor taket ligger.”

Respondent D påpeker også at korte tidsfrister hemmer graden av kreativitet:

“Hovedkontoret har korte tidsfrister på enkelte arbeidsoppgaver, dette gjør at jeg utfører arbeidsoppgavene uten liten grad av kreativitet. Jeg tror resultatet ville blitt mere kreativt og nytenkende om jeg hadde fått tid til å bruke mine kreative evner.”

6.1.7 Kontroll

Amabile (1997) hevder at kontroll er en hemmende faktor for å oppnå kreativitet. Vi undersøkte om respondentene opplever stor eller liten grad av kontroll, og om det virket hemmende eller ikke. Funn viser liten grad av kontroll og respondentene påpeker at om kontroll var til stede, var dette kun i positiv forstand.

Respondenter med lederstillinger påpeker at de ikke ville være kontrollerende, men til stede; *“Som leder er jeg opptatt av å ikke være kontrollerende, men heller involverende og til stede for mine ansatte. Jeg prøver å ikke blande meg inn i avdelingslederens saker, da tillit er en av de viktigste tingene å vise som leder.”*

- Respondent B

Dette støttes av respondent C, som presiserer at feil skal brukes til læring og ikke til straff: *“Ledelsen er på ingen måte kontrollerende, men de forventer resultater og er målbevisste. Jeg opplever at forventningene fremmer kreativiteten min ved at jeg ønsker å gjøre det bra. Som leder har jeg nok en viss kontroll. Jeg er derimot opptatt av å ikke slå ned på feil, men heller bruke feil som læring.”*

Det samme hevdes av nedre del av hierarkiet:

“Jeg opplever ikke kontrollerende ledelse. Det eneste som blir kontrollert er bookingsystemene, men det er kun for å kvalitetssikre det vi leverer. Fravær av kontroll er nok kreativt fremmende, om jeg ikke fikk utfolde potensialet mitt på jobb, ville det vært hemmende.”

- Respondent F

6.2 Individets kreativitet

Amabile mener kreativitet både er en individuell og kollektiv ferdighet. Derfor har vi undersøkt hvordan respondentene opplever individuell kreativitet. Amabiles (1997) trekomponentmodell beskriver komponenter som fremmer kreativitet hos et individ på arbeidsplassen. Vi stilte spørsmål i henhold til modellens komponenter; *Kompetanse, kreative ferdigheter og motivasjon, og utformet analysen i samme kategorier. Se vedlegg 11.3.*

6.2.1 Kompetanse

Vi spurte våre respondenter om de opplever å ha tilstrekkelig kompetanse innenfor sitt fagfelt. Fem av seks respondenter mente de hadde god kompetanse, mens en påpekte mangel på spisskompetanse.

“Min stilling er veldig sprikende, så jeg har litt kompetanse på alt. Jeg ønsker heller å være god på enkelte områder, ikke bare grei på enkelte.”

- Respondent D

Respondentene påpeker at ulik kompetanse er fordelaktig for kjeden. Respondent E:

“Jeg med ingeniørbakgrunn tør å tenke annerledes enn andre med hotellbakgrunn”.

Respondent D har samme syn på kompetanse, og påpeker at dens design bakgrunn bidrar til mer kreativitet.

Selv om funn viser at samtlige av respondentene får brukt sin kompetanse, påpekes nødvendigheten av kompetanseutvikling og ekspertise:

“Jeg føler jeg har god kompetanse, men ønsker å utvikle meg i bedriften og lære mer om eksempelvis tekniske ting, som jeg ikke kan mye om”. Respondent C.

6.2.2 Kreative ferdigheter

En respondent forteller at den bruker sine kreative ferdigheter daglig, fordi gjester har ulike ønsker. Respondent E siterte følgende som et svar på hvorfor man må være kreativ:

“Man må alltid være løsningsorientert og skreddersy oppholdet hotellgjestenes ønsker og behov.”

Vi spurte våre respondenter om de ser på seg selv som kreative og fikk noe sprikende svar. Funn fra analysen viser et mønster i at mennene ser på seg selv om lite kreativ, men løsningsorienterte. Andre påpeker at deres kreativitet stammer fra tidligere erfaringer, eksempelvis dans og design. Til motsetning svarte respondent B:

“Ser ikke på meg selv som en kreativ person, jeg er veldig realistisk. Jeg ser veldig opp til kreative personer, så lenge det ikke blir for svevende, og at de klarer å lande ideer. Likevel må jeg daglig finne løsninger på diverse utfordringer her på hotellet, men jeg opplever ikke meg selv som kreativ, nei.”

- Respondent B

Flere av respondentene trekker fram kjedens Q-moments som en faktor til at kreativiteten opprettholdes.

“I Q-moment føler jeg at man må holde kreativiteten oppe, slik at det skaper variasjon og ikke blir kjedelig. Innføringen av Q-moments har ført til en morsommere jobbhverdag, og ikke minst et bedre arbeidsmiljø oss kollegaer i mellom.”

- Respondent D

6.2.3 Motivasjon

Samtlige påpeker at de er motiverte i sin arbeidshverdag. Det bekreftes i analysen som ikke viser demotiverende funn. Gjentakende faktorer som fremmer motivasjon er gode resultater, utvikling, gode tilbakemeldinger og frihet.

“Jeg motiveres av friheten - at jeg bestemmer selv hva og hvordan jeg gjør ting. Samtidig motiveres jeg av tilbakemeldingene jeg får. Enkelte hoteller er veldig god på å gi tilbakemelding, fra andre skulle jeg ønske jeg fikk mere tilbakemelding på det jeg gjør og om jeg er på riktig spor”

- Respondent C

Suksess påpekes som en viktig faktor for motivasjon:

“Jeg motiveres av tilbakemeldinger når jeg har gjort noe bra, og når ideene mine når frem og slår gjennom! I tillegg har det vært en motiverende faktor de siste årene med etter at Q-moments ble innført. Vi har hatt det så mye gøy med dette. Det er så givende å gjøre noe for andre i hverdagen, og se hvor glade kolleger og gjester blir.”

- Respondent E

7.0 Drøfting

Quality Hotel har arbeidet aktivt for å styrke sin organisasjonskultur, særlig de to siste årene, blant annet gjennom innføringen av Q-moments som går ut på å gi kolleger og hotellgjester små og store positive overraskelser i hverdagen.

Som problemstillingen viser, har vi undersøkt om kulturelle trekk kan fremme kreativitet. Selv om kjeden aktivt jobber for sterk kultur, vil oppgaven drøfte eventuelle forbedringspotensial både når det gjelder å fremme kreativitet på organisasjon- og på individnivå.

I dette kapittelet skal vi drøfte empiriske funn mot eksisterende teori. Første del vil ta for seg Amabiles seks kulturelle faktorer som fremmer kreativitet og en faktor som hemmer kreativitet. Avslutningsvis drøftes Amabiles trekomponentmodell basert på kreativitet på individnivå.

7.1 Utfordring

Amabile (1997) hevder den mest effektive ledelsespraksisen til å stimulere til kreativitet er at ansatte opplever arbeidsoppgavene som tilstrekkelig utfordrende, ikke for enkel eller for utfordrende. Funn i analysen viser et klart skille i opplevelse av utfordringsgrad.

På den ene siden viser analysen at alle respondenter opplever utfordring til en viss grad, som respondent B siterer; "*Jeg opplever kontinuerlig krevende oppgaver, og det er det som motiverer meg i hverdagen*". Det samsvarer i stor grad med Amabiles (1997) teori med at riktig menneske til riktig arbeid stimulerer indre motivasjon.

På den andre siden ser vi at *fotfolket* ikke opplever *flyt* og *utfordring* i tilstrekkelig grad. I følge teorien fører manglende stimulering til fravær av kreativ tenkning. Som profil F siterer "*... det er mange rutinepregede oppgaver som bare må gjøres, uten at disse er særlig utfordrende*".

Mønsteret viser at ansatte i ledergrupper opplever tilstrekkelig grad av utfordring, og at det er en triggende faktor for læring, motivasjon og kreativitet. Det er grunn til å tro at de innehar høy kunnskap og kompetanse, og derav naturlig at de har utfordrende arbeidsoppgaver. Utfordringen til Quality Hotel er å tilrettelegge for at arbeidsoppgaver til alle ansatte er utfordrende nok, slik at det stimulerer kreativitet.

Teorien beskriver at kreativitet samskapes, og det fordelaktig å stimulere kreativitet i alle ledd. Amabile hevder virksomheter potensielt kan miste viktige drøftinger ved fravær av kreativitet og som kunne ført til nye ideer. Men er *utfordring* som et kulturelt trekk, nøkkelen til å stimulere kreativitet hos alle Quality Hotels ansatte?

I dag innehar Quality Hotel en rekke standardiserte arbeidsoppgaver, som er ressurseffektive, men i mindre grad utfordrende. Selv om kreativitet i alle ledd er viktig, er det urealistisk å tenke at kjeden skal endre alle standardiserte arbeidsoppgaver, for å stimulere ansattes kreativitet. Vi mener heller kreativiteten må forekomme på andre grunnlag, som vi drøfter senere i oppgaven.

7.2 Organisatorisk oppmuntring

Amabile (1997) definerer *oppmuntring til risikotaking og idegenerering* som viktige trekk innen organisatorisk oppmuntring. En kultur preget av redsel for å feile, svekker kreativiteten. En fremoverlent kultur hvor ansatte anser risikotaking som verdifullt, kan potensielt gi mange nye ideer.

Vår analyse viser uenighet i grad av risikotaking. På den ene siden mener respondenter at Quality Hotel er en innovativ kjede, med bakgrunn av at de tør å tenke annerledes og prøve nye ting.

På den andre siden mener ansatte at kjeden må videreutvikle seg, så den ikke mister konkurransefortrinn. Respondent D stiller seg kritisk til hotellens grad av risikotaking. Det begrunnes i økonomi og at ledelsen på enkelte hoteller har et defensivt syn på å ta risiko i forhold til utvikling. Respondenten presiserer at enkelte hoteller ønsker å ta sjanser og være innovative, men det skjer sjeldent. Det er i tråd med Amabiles oppfatning av at virksomheter ønsker å være innovativ og kreativ, men at det kveles av manglende koordinering og ressursbesparelse.

Vi har drøftet uenigheter i våre funn i forhold til risikotaking, men under idegenerering og hjelpsomhet ser vi sterk enighet. Samtlige respondenter opplever lav terskel for å komme med ideer, uansett hvilket ledd man jobber i.

Hva tyder det på? Lav terskel for idegenerering og hjelpsomhet kan være resultat av avslappet og åpen kultur hvor man spiller hverandre gode. Kjedens visjon om en sterk kultur og samspill har forplantet seg ned fra øverste leder og til fotfolket. Det bekreftes i utsagn fra to respondenter som representerer både ledergruppa og fotfolket i Quality Hotel:

“Man beviser ikke at man selv er god før man gjør de rundt seg gode, og det har vi godt innarbeidet i kulturen her.”

- *Respondent B*

“Vi er et team som spiller hverandre gode, og jeg opplever at de fleste ser verdien i dette.”

- *Respondent E*

For å se det fra et annet perspektiv er det viktig at slik kultur gir rom for konstruktiv kritikk. Det er grunn til å tro at man kan bli blind på egne ideer og prosjekter, da er det viktig at andre kommer med meninger og konstruktive tilbakemeldinger på forbedringer, som en bidragsyter til kreativ sparring. Det er i tråd med Amabiles (1997) litteratur som hevder fravær av viktige drøftinger potensielt kan resultere i å miste gode ideer.

7.3 Støttende ledelse

Eier av Nordic Choice Hotels, Petter Stordalen, har en klar visjon av viktigheten av støttende ledelse. Stordalen mener ledelsen har ansvar for å implementere god kultur nedover i organisasjonen. Amabile (1997), hevder støttende ledelse er en viktig faktor for å fremme kreativitet.

Vi så tydelige mønstre i vår studie hvor ansatte virker veldig fornøyde med støtte fra ledelsen - i alle ledd. Det er grunn til å tro ledelsen i Quality Hotel gjennom å vise støtte, åpenhet og god konflikthåndtering har lagt grunnsteinen for å tørre å være kreativ.

Hjertaas (2015) påpeker å tillate feil som fremmer for innovasjon og kreativitet. Terskelen er lav for å komme med nye ideer og teste de ut. Om ledelsen ikke hadde vist seg støttende til dette, hvordan ville da de ansatte turt å være kreativt ved neste anledning? Sjansen er til stede for at idéer ender med suksess, men uansett er man en erfaring rikere og lærer av sine feil. Det er derimot viktig at ledelsen er tydelig og forteller hva som kan gjøres bedre neste gang, slik at feil blir omgjort til læring. Om ledelsen viser misnøye, vil sannsynligvis medarbeiderne ikke tørre å tenke utenfor boksen ved en senere anledning.

Våre funn er i tråd med både Amabile (1997) sin teori og Stordalens visjon. Svært få av respondentene har opplevd konflikt på arbeidsplassen, og mye tyder på at god kulturbygging er hinder for konflikt. Som leder skal man ikke være for kontrollerende, men likevel være tilstede og tydelig i sin kommunikasjon hevder Amabile.

Det samsvarer med visjonen til en av våre respondenter som har en lederstilling. Respondenten presiserer at den ikke ønsker å være kontrollerende, men tilstedeværende. Samtlige av våre respondenter opplever en genuin støtte fra ledelsen, og opplevelse av en felles kultur for å nå mål sammen som et lag. Kjedens mål er tydelig kommunisert til alle ledd, slik at det er dannet en felles teamfølelse mot målene. Det er grunn til å tro at dette gir medarbeiderne et grunnlag til å være komfortable med å utfolde kreativiteten.

Med vår empiri kan vi ikke bekrefte at støttende ledelse direkte fører til økt kreativitet. Det våre funn derimot viser, dersom ledelsen ikke oppleves som støttende, svekkes motivasjonen for å være kreativ. På den andre siden at støttende ledelse gir indre motivasjon, som Amabile mener er den viktigste komponenten for kreativitet.

7.4 Utviklende arbeidsgrupper

Amabile (1997) mener team med stort mangfold fremmer kreativitet. Forskning sier at mennesker med ulike referanser, aldre, religioner og bakgrunn som utveksler ideer i team utvikler mer kreativitet på arbeidsplassen (Taylor, van Every, 2000). Ikke bare Quality Hotel, men hele Nordic Choice Hotels, har lenge hatt et høyt fokus på å skape mangfold i organisasjonen.

Det interessante i våre funn, er respondentenes store variasjon i etnisk bakgrunn, faglig kunnskap og jobberfaring. I følge psykologen og adferdseksperten Niklas Laninge er møter mellom mennesker med ulike forkunnskaper den beste måten å øke dynamikken og kreativiteten på en arbeidsplass. På bakgrunn i dette, ligger alt til rette for at sammensetting av ulike mennesker er kreativt fremmende i Quality Hotel sine hoteller. I vår empiri mente samtlige respondenter at de opplevde teamarbeid som positivt, til tross for at teammedlemmene har ulik bakgrunn og kunnskap. Mye tyder derfor på at kjeden, gjennom å tilrettelegge for teamarbeid med stort mangfold, har lagt et grunnlag for å samskape kreativitet.

En utfordring med stor diversitet i teamene er konflikt, med bakgrunn i ulike synspunkter og perspektiver. Vi har ikke fått inntrykk av at dette er en utfordring i teamene i Quality Hotel, noe som kan være et resultat av åpen og tolerant kultur. Dette støttes opp under Amabiles (1997) forskning hvor hun hevder at om man skal lykkes med mangfoldige tema, er tolerant kultur avgjørende.

Det våre funn derimot viser, er at team som består av sterke personligheter, kan være triggende faktorer til økt konkurranse og spisse albuer. Samtidig er det viktig å påpeke at konkurranse ikke nødvendigvis er negativt, men kan være kilde til konflikt. Vi har drøftet at konflikthåndtering er en av kjedens sterke sider, og dermed er det grunn til å tro at Quality Hotels tolerante kultur motvirker grobunn for at sterke personligheter får påvirke teamene negativt.

Selv om team-sammensetningen i Quality Hotel ser ut til å være god, kommer det frem i aksial koding at kommunikasjon på tvers av team og avdelinger er dårlig.

Hotelldrift er stort og komplekst, med mange ulike avdelinger som retter seg mot gjesten på hver sin måte. Derfor er det forståelig at kommunikasjonen kan være utfordrende på tvers av avdelinger. Alle avdelinger har ulik kunnskap, og det er grunn til å tro at det kan være kreativt fremmede om det tilrettelegges for kunnskapsdeling mellom teamene. Mangfold av kunnskap i team er kreativ fremmede i følge Amabile (1997)

7.5 Frihet og selvstendighet

Frihet og autonomi er positive kulturelle trekk som fremmere av kreativitet. Autonomi betyr å bruke fornuften og la seg i minst mulig grad styres av impulser, samtidig ha bevisst holdning til andres påvirkning (Zizek, 2000). Hackman og Oldham hevder autonomi virker som en motivasjonsfaktor på arbeidsplassen, og at frihet fører til eierskap og ansvar, som er den viktigste bidragsyteren til indre motivasjon.

Analysen bekrefter at de fleste ansatte i stor grad styrer hverdagen og arbeidsmetoder selv, innenfor kjedens rammer. I følge Gøran Ekvall er det en dimensjon som fremmer kreativitet og innovasjon, og nødvendig for å komme frem til gode idéer. Derav er det grunn til å tro friheten og selvstendigheten de ansatte opplever, åpner for en kreativ hverdag - men her viser funn ulike meninger.

På den ene siden mener to av seks respondenter at frihet ikke påvirker deres kreativitet. Disse respondentene hevder de hadde vært like kreative med strengere rammer. Samtidig bør det påpekes at de to er respondenter fra ledergruppa, og dermed har stor grad av frihet i sin arbeidshverdag. På den andre siden oppleves frihet og selvstendighet i mindre grad hos fotfolket, og det også kommer frem at disse utøver mindre kreativitet.

Amabile (1997) forklarer at det ikke nødvendigvis er kreativt fremmede og selv definere målene, men heller være med å bestemme hvordan veien dit skal være. Det kom tydelig frem i intervjuene at medarbeiderne opplever faste rammer og mål, med fritt handlingsrom innen rammene. Dermed ligger det til rette for at tross satte rammer, er det rom for å trigge kreativiteten. Dermed støttes teorien av våre funn.

At våre funn viser fotfolket som ikke opplever like mye frihet som ledere og mellomledere er kanskje ikke så rart. Quality Hotel er en stor kjede, med faste rammer. Ansatte jobber selvstendig innenfor rammene, men uten frihet til å gå utenfor. Det er grunn til å tro at rammeverket er et godt hjelpemiddel for kjeden.

Om Quality Hotel praktiserer frihet uten rammer, kan dette resultere i kaos. Rammene er et kostnadseffektivt svar på hvordan arbeidsprosesser bør utføres, satt av lederne, og derav viktig for kjedens struktur. På en annen side må kjeden være bevisst at rammene ikke er for rigide, da det kan svekke indre motivasjon og bli en negativ konsekvens, som igjen resulterer i fravær av kreativitet.

Frihet og selvstendighet er én av Amabiles faktorer for å fremme kreativitet, men for stor frihet kan virke mot sin hensikt, da ansatte kan utnytte det. Det støtter oppunder behovet for å ha faste rammer. Om kulturen innehar tillit og en støttende ledelse, mener vi terskelen er høy for at friheten ikke blir utnyttet negativt. Det på bakgrunn av at frihet er fremmede for indre motivasjon, og et ønske om å utføre jobben godt. Vi mener vår empiri støtter det, da samtlige av våre respondenter opplever både indre motivasjon og engasjement for arbeidet.

7.6 Disponering av ressurser

Ressurser er alltid en utfordring for ledere. Våre funn spriker noe i hvordan disponeringen av ressurser påvirker deres kreativitet. I analysen oppdaget vi at knapphet på tid kunne være en hemmende faktor for kreativitet. Korte tidsfrister fører til at arbeidsoppgavene utføres på en mest mulig effektiv måte. Mangel på tid kan i følge Amabile (1997) føre til utbrenthet og dårlig utført arbeid, og lite rom for kreativitet i arbeidet som gjøres. Det kom frem i våre funn at stress og knapphet på tid er en utfordring hos enkelte respondenter. Det er forståelig at dette problemet kan være utfordrende for kjeden å løse. På en side ønsker man å spare inn ressurser og effektivisere sin drift. På en annen side er det viktig å finne en balanse slik at effektiviseringen ikke fører til dårligere kvalitet, en dårligere gjesteopplevelse, og i dette tilfellet, mindre kreativitet blant medarbeiderne.

Med innsikten vi har fått gjennom analysen, mener vi at Quality Hotel har et i å planlegge oppgaver og aktiviteter enda bedre, for å minske stress og tidsknapphet. Samtidig vil det å planlegge også være tidkrevende og enda en faktor som stjeler tid. Vi mener det vil være en investering, for å stimulere kreativitet i fremtiden. Om man ønsker å lykkes med kreativitet og innovasjon er bedriften nødt til å være bevisste på at dette er tidkrevende, og dermed krever ressurser. Siden kjeden har fått utmerkelse for å være innovative og fremoverlent, er det helt tydelig at dette er noe som er jobbet mye med. Det stemmer også overens med respondentens opplevelse av Quality Hotel som en innovativ og modig kjede.

Amabile (1997) påpeker økonomiske ressurser som en faktor til stimulering av kreativitet. Hun mener det handler om å finne en balansegang i tilgang på økonomiske ressurser. På en side kan for god tilgang på økonomiske ressurser være negativt for kreativitet ved at interessen forsvinner, mens på en annen side kan også for lite økonomiske ressurser være hemmende for kreativitet.

Vi oppdaget at et stramt budsjett ikke oppleves som kreativt hemmende for respondentene - heller tvert i mot. Flere av respondentene opplevde visse rammer, som en fremmer til å være løsningsorientert og kreativ. Det ser ut til at dette stemmer overens med balansen av økonomiske ressurser Amabile (1997) mener er nødvendig for å stimulere kreativitet.

Det var samtidig noen av respondentene som ikke opplevde at ressurstilgang påvirket kreativiteten deres i noe grad. Det er grunn til å tro at det er mennesker med gode kreative ferdigheter i utgangspunktet, og som i mindre grad påvirkes av andre omstendigheter. Fra hovedkontoret ser det ut til at tildelte ressurser er godt balansert med tanke på kreative stimuli. Som sagt er hotellbransjen bestående av tøff konkurranse, og det handler om å effektivisere og utnytte både tids- og økonomiske ressurser best mulig. Det er forståelig om tanken på å tilpasse ressursdisponeringen for å fremme kreativitet blir borte i den store sammenhengen, når hverdagen er hektisk. Likevel mener vi at bevisstgjørelse på ressurser, kan være en bidragsyter til utvikling.

7.7 Kontroll

Organisasjonskultur uten kontroll, er positivt for ansattes indre motivasjon som igjen stimulerer kreativitet (Aasen, Amundsen 2011). Det støttes av Amabile (1997) som viser til at det kan være svært drepende for kreativiteten om det stadig er en leder/ledelse som skal kontrollere arbeidet du gjør.

Våre funn bekrefter at ansatte i Quality Hotel opplever liten grad av kontroll *“Jeg prøver ikke å være kontrollerende, men tilstedeværende.”*

- *Respondent B*

Kreativitetsforsker Kaufmann hevder det er hemmende for kreativ utfoldelse dersom hierarkisk organiserte organisasjoner innehar en stor andel kontroll, og det kan i verste fall føre til redsel til å tenke utenfor boksen. Vår empiri bekrefter ovennevnte teori. Våre respondenter bekrefter at lite kontrollerende ledelse, fremmer deres kreative evner og de tør i stor grad å komme med nye kreative idéer.

Det er forståelig at en så stor kjede som Quality Hotel, er nødt til å ha en viss kontroll. Det å finne balansegangen mellom kontrollerende og tilstedeværende leder hevder vi er avgjørende i forhold til om de ansatte skal føle seg kontrollert. Tilstedeværende leder med tillit til sine ansatte er med på å skape gjensidig troverdighet. I beste fall kan dette påvirke at de ansatte føler mer ansvar, som igjen gjør at de tør å tenke kreativt og utenfor boksen. Samtidig vil en tillitsfull kultur føre til at man lærer av feil som er begått.

Et interessant aspekt som våre funn viser, er at samtlige ikke opplever kontroll fra ledelsen. Samtidig er det ledelsen som tar store beslutningene, uten de ansattes påvirkning. Det støttes av Amabiles forskning innen frihet og autonomi. Hun hevder man nødvendigvis ikke må være med på å sette mål, men heller styre veien dit selv. Dette opplever vi praktiseres i Quality Hotel.

Selv om kontroll ikke ser ut til å være en hemmende faktor for kreativitet, har vi oppdagat andre faktorer som virker hemmende for kreativiteten.

Mangel på kommunikasjon på tvers av avdelinger og team. Våre respondenter påpekte at dårlig kommunikasjon på tvers av teamene, minsket graden av kunnskapsdeling.

Kunnskapsdeling er potensielt fremmende for kreativitet, da det samskapes. Det er grunn til å tro at å legge til rette for bedre kommunikasjon på tvers av avdelingene, gir større mangfold i kompetanse og grunnlag for kreativ atferd.

7.8 Individets kreativitet

Vi stiller oss noe kritisk til Mihaly Csikszentmihalyi's perspektiv på kreativitet, som mener at noe ikke er kreativt før det får fellesskapets aksept, og legger liten vekt på individuell kreativitet. Vi mener det er vanskelig å se på kreativitet uten å dra frem indre motivasjon hos individet, som er i tråd med Amabiles forskning. Vi ønsker å studere individuell kreativitet, med bakgrunn i Amabiles (1997) oppfatning av kreativitet som en individuell atferd. Det kan være utfordrende å skille hva som egentlig er kreativitet på organisatorisk nivå, og hva som er kreativitet på individuelt nivå, da like faktorer påvirker begge. Likevel har Amabile (1997) presentert tre komponenter som stimulerer individuell kreativitet, og vi drøfter hvordan de er tilrettelagt i Quality Hotel.

Amabile hevder kompetanse, altså individets kunnskap og ferdigheter, på mange måter er fundamentet for all kreativt arbeid - både på organisatorisk og individnivå.

Vi ser et tydelig mønster at de som opplever utfordrende arbeidsoppgaver får kreativiteten stimulert. Vi har belyst at det er grunn til å tro at disse personene innehar høy kompetanse og ekspertise på sitt fagfelt, da dette er personer høyt i hierarkiet i Quality Hotel. Dermed ser vi en sterk sammenheng i at kompetanse og kreativitet henger sammen, og at utsagnet til Amabile "*riktig personer, til riktig arbeidsoppgaver*" er viktig for å fremme individets kreativitet. Det støttes opp under våre funn som viser at enkelte respondenter føler de mangler spisskompetanse, og ønsker å besitte høy kompetanse innenfor sitt felt for å få brukt kreativiteten optimalt.

Et interessant funn i våre undersøkelser er respondentenes oppfatning av sin individuelle kreativitet. Flere av respondentene opplever ikke seg selv som kreative - særlig mennene. Da vi undersøkte denne oppfattelsen nærmere, viste det seg likevel at samtlige mente at de daglig var løsningsorienterte og utøvde kreativ atferd i forskjellige former. Vi antar det henger sammen med en typisk antakelse om at kreativitet handler om å være kunstnerisk - noe teorien bekrefter ikke stemmer. Er ikke det å være kreativ og løsningsorientert egentlig det samme?

I følge Amabile's definisjon så handler kreativitet om produksjon av nye og nyttige ideer - og ved å finne løsning på et problem. Ergo kan det se ut som våre respondenter likevel utøver kreativ atferd i arbeidshverdagen.

Amabile (1997) hevder for at en arbeidstaker skal oppnå mål som settes, er det nødvendig at medarbeiderne innehar indre motivasjon for jobben som skal gjøres. Indre motivasjon kommer av interesse, glede, tilfredsstillelse av nysgjerrighet, mulig til å uttrykke seg eller personlig utfordre seg i sitt arbeid.

Vi har i flere anledninger drøftet viktigheten av indre motivasjon for å fremme kreativitet i Quality Hotel, men fremmes kreativiteten til de ansatte i kjeden av indre motivasjon?

Respondentene mente indre motivasjon er mest fremmende for kreativitet i arbeidshverdagen, da det går ut på selvutvikling, gode resultater, frihet og godt teamsamarbeid. Våre funn viser indre motivasjon som en avgjørende faktor for at ansatte velger å bli i kjeden i lang tid, og har intensjon om å utvikle seg innenfor husets fire vegger. Ytre motivasjonen som lønn, bonuser eller forfremmelser er ikke en viktig faktor for ansatte.

Det kom frem at Q-moments er en viktig kilde til kreativitet. Samtlige respondenter omtalte Q-moments-konseptet med entusiasme, og ser ut til å være en suksessfull implementering innen satsingen på kultur i kjeden. Det er grunn til å tro at Q-moments er en innvirkende faktor på medarbeidernes kreativitet, fordi det er en trivselsfaktor - derav fremmende for indre motivasjon.

Ut fra våre funn kan vi bekrefte at Amabiles trekomponentmodell stemmer godt overens med virkeligheten. Vi ser flere likheter mellom empiri og teori i vår studie, og kan bekrefte at praktisering av trekomponentmodellen stimulerer individuell kreativitet.

I en stor kjede som Quality Hotel er det enklere å legge til rette for indre motivasjon, enn kreative ferdigheter og kompetanse, da dette er kostnadseffektivt og den sterkeste fremmeren til kreativitet.

8.0 Konklusjon

Kultur er et stort og komplekst begrep, og implementering av sterk organisasjonskultur blir bare mer og mer dagsaktuelt. Amabile hevder implementering av visse kulturelle trekk, virker fremmende for kreativitet.

Kreativitet blir stadig viktigere, ikke bare som et drivhjul til innovasjon, men gjennom hele innovasjonsprosessen. Tilretteleggelse for kreativitet kan derfor være nøkkelen til suksess. I denne oppgaven har vi belyst hvordan kultur kan være veien til kreativitet.

Gjennom vår studie kan vi bekrefte at kreativitet påvirkes av kulturelle trekk. Vi har funnet enkelte kulturelle trekk som er mer fremtredende for kreativitet enn andre.

Vi konkluderer at *utfordring* er en helt avgjørende faktor for å fremme kreativitet, dette bekreftes i teorien som hevder det samme - utfordring er den viktigste faktoren for kreativitet. Våre funn viser at desto høyere man er i hierarkiet, desto mer utfordring, og derav mer kreativ tenking. Utfordring er en faktor som er mer fraværende hos fotfolket, og vi konkluderer med at det er urealistisk å implementere høyere grad av utfordring i alle arbeidsoppgaver.

Deretter er “frihet og selvstendighet” en fremtredende bidragsyter i Quality Hotel som fremmer kreativitet. Kjeden har lagt godt til rette for frihet innenfor satte rammer, et rammeverk som er godt forankret i alle ledd, og en bidragsyter for at alle jobber i samme retning.

Organisatorisk oppmuntring, støttende ledelse og utviklende arbeidsgrupper er godt forankret i kulturen hos Quality Hotel. Dette er kulturelle trekk som fremmer kreativitet til noe grad, men er ikke like fremtredende som *utfordring* og *frihet*.

Teorien hevder *kontroll* er hemmende faktor for kreativitet, vi konkluderer faktoren som fraværende i Quality Hotel, og derav ikke hemmende. Andre faktorer som derimot fremstår som hemmende, er dårlig kommunikasjon mellom avdelingene og i enkelte tilfeller *ikke støttende ledelse*.



Figur 7: Kulturelle trekk som fremmer kreativitet

Individuell kreativitet i Quality Hotel fremmes ved sterk organisasjonskultur som stimulerer indre motivasjon. Derav bekrefter vår studie at Amabiles komponent; *motivasjon* er fremmende for individuell kreativitet. Vi konkluderer at komponenten *kompetanse* også er viktig for individuell kreativitet. Det med bakgrunn i vår konklusjon at *utfordring* er den mest fremmende kulturelle komponenten for kreativitet, der kompetanse for sitt fagfelt har stor betydning.

Etter endt studie ser vi på Quality Hotel som i høy grad bevisste og dyktige på kulturbygging. Arbeidet med organisasjonskulturen, deriblant Q-moments, fungerer definitivt som en fremmer for kreativitet både på organisatorisk og individuelt nivå.

Vi mener videre fokus på sterk kultur, og tilretteleggelse for kreativitet, er viktige faktorer som kan ta kjeden til dens mål: Nordens beste arbeidsplass innen 2020.

Norsk innovasjonsindeks viste i 2017 at Nordic Choice Hotels er reiselivsbransjens mest innovative selskap, og kjedens jobb med blant annet WeCare har vist til imponerende resultater. Delingsøkonomien er i anmarsj, og hotellnæringen krever utvikling mer enn aldri før. Quality Hotel har et godt utgangspunkt med deres offensive syn på utvikling, til å gripe nye konkurransefordeler i hotellnæringen. Vi mener kreativitet, nytenkning og risikovillighet er nøkkelbegreper for å være bransjeledende innen utvikling.

9.0 Videre forskning

Nå som bacheloroppgaven er ferdigstilt, ser vi punkter som ville vært interessant å forske videre på. Det ville vært spennende å forske på *hvilke* resultater og gevinst implementering av kreativitet i Quality Hotel ville gitt.

Vi ser det også som relevant og interessant å forske videre på hvilke eventuelle andre faktorer som påvirker kreativitet, både på organisatorisk og individuelt nivå.

Hvordan kreativitet påvirker innovasjonsprosesser, er interessant med tanke på næringens økende utviklingsgrad.

Nordic Choice er kåret til reiselivsbransjens mest innovative selskap. Det hadde vært interessant å se nærmere på kjedens innovasjonsarbeid og konkrete innovative tiltak de har skapt de siste årene. Det kunne vært med å styrke påstanden om at kultur og kreativitet faktisk bidrar til økt innovasjonsevne.

Samtidig er det av interesse å undersøke Nordic Choice Hotels posisjon i konkurransemarkedet. Sammenligning av næringens største kjeder: Scandic, Thon og Nordic Choice Hotels ville gitt en indikasjon på hvordan næringen egentlig ser ut, og på hvilke områder det trengs utvikling og nytenkning.

Det ville vært relevant å gjennomføre kontrollstudie av annet hotell-case, for å avklare studiens validitet. Det kan fastslå hvorvidt våre funn stemmer med virkeligheten eller ikke.

10.0 Litteratur

Aasen, Tone Merethe, Oscar Amundsen (2011). *Innovasjon som kollektiv prestasjon*. 1. utgave
Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS

Aasen, Tone Merethe, Oscar Amundsen (2015). *Innovasjonsarbeid – Organisasjon, kultur og ledelse*,
1. utgave.
Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS

Alvesson, M. (2002) *Organisasjonskultur og ledelse*. Oslo: Abstrakt forlag.
Bang, H. (1995) *Organisasjonskultur*, 3. utgave. Tano Aschehoug.

Amabile, Teresa M. 1988. *A model of creativity and innovation in organizations*. JAI Press Inc.
http://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Group_Performance/Amabile_A_Model_of_CreativityOrg.Beh_v10_pp123-167.pdf

Amabile, Teresa M. 1998. *How to kill creativity?* Harvard Business Review
http://gwmoon.knu.ac.kr/Lecture_Library_Upload/HOW_TO_KILL_CREATIVITY.pdf

Amabile, T. M. "How to Kill Creativity." Harvard Business Review 76, no. 5 (September–October 1998): 76–87.

Amabile, Teresa M. "Creativity and Innovation in Organizations." Harvard Business School Background Note 396-239, January 1996.

Amabile, T.M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J. & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5): 1154-1185.

Amabile, T. M. "Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love and Loving What You Do." *California Management Review* 40, no. 1 (fall 1997): 39–58.

Bang, Henning, 2011. *Organisasjonskultur*. 4. Utgave. Oslo: Universitetsforlaget.

Bion, W.A. 1961. *Experiences in Groups*. London: Tavistock Publications
Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow; the psychology of optimal experience*. New York, NY: Harper and Row.

Csikszentmihalyi, M. (1996). *Creativity, the psychology of discovery and invention*.

Csikszentmihalyi, M. (2015). *God forretning. Ledelse, flow og skabelse af mening*. 1. utgave. Aarhus: Forlaget Klim

Deal, T.E. Kennedy, A.A. 1982. *Corporate cultures*. Reading, Mass: Addison-Wesley.

Dagensnæringsliv.no. *God kultur starter med en engasjert toppledelse*. Publisert; 08.12.2017.
Lesedato: 25.05.18 <https://www.dn.no/gasellene/2017/11/29/1805/Arbeidsliv/-god-kultur-starter-med-en-engasjert-toppleidelse>

DagensPerspektiv.no. *Globale hotellkjeder tar kontroll – Kjededominans i 7 av 10 hoteller i Norge*.
Publisert; 16.09.07. Lesedato: 23.05.18
<https://www.dagensperspektiv.no/globale-hotellkjeder-tar-kontroll-kjede-dominans-i-7-av-10-hoteller-i-norge>

E.H Schein, 2010, *Organizational Climate and Leadership* (3.utgave). San Francisco: Josset Bass.

Ekvall, G. 1996. Organizational Climate for Creativity and Innovation. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 5, 105.

Feist, G.J. (1999). The influence of personality on artistic and scientific creativity. I.R.J Sternberg (Red), *Handbook of creativity* (s. 273-296). Cambridge, UK: Cambridge University Press.

Grønmo, Sigmund. 2004. *Samfunnsvitenskapelige metoder*. 1. utgave. Fagbokforlaget.

Harrison, R. 1976. *Bedriftens og de ansatte interesser - konflikter eller harmoni?* Økonomisk rapport, 13:2-17

Hjertaas, Anne-Cathrine. 2015. "Dypdykk 2013, ledelse av innovasjon" Lesedato: 29.05.18
<http://www.ks.no/fagomrader/Arbeidsgiver/arbeidsgivermonitoren/dypdykk-2013-ledelse-av-innovasjon/>

Hofstede, G. 1980. *Culture's Consequences*. Thousand Oaks, Calif: Sage Publications.

Jacobsen, Dag Ingvar og Thorsvik, Jan. *Hvordan organisasjoner fungerer*, 3. utgave Fagboklaget, 2008

Johannessen, Asbjørn, Line Christoffersen, Per-Arne Tufte. 2011. *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Abstrakt forlag AS, 2011.

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

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

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

Kets de Vries, Miller, 1986. Personality, culture and organization. *Academy of Management Review*, 11:226-279

Kets de Vries, Miller, 1984. *The Neurotic Organization*. San Francisco: Jossey-Bass

Kilmann, R.H. 1985. *Corporate culture. Managing the intangible style of corporate life my be the key to avoiding stagnations*. *Psychology Today*, April: 62-68.

Lerdahl, Erik. 2017. *Nyskapning - arbeidsbok i kreative metoder*. 1.utgave. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

Louis, M.R. 1985. *Organizations as culture-bearing milieux*. Beverly Hills: Stage Publications.

Liu, D. Chen, X.P og Yao, X. 2010. From Autonomy to creativity: a multilevel investigation for autonomy support and autonomy orientation. *Journal Of Applied Psychology*. Advance online publication, doi: 10.1037/a0021294.

Mynewsdesk.com. Ny innovasjon lar Nordic Choice Hotels sine gjester selv bestemme hvordan rommet skal se ut. Publisert: 16.04.18 Lesedato: 23.05.18
<http://www.mynewsdesk.com/no/nordic-choice-hotels/pressreleases/ny-innovasjon-lar-nordic-choice-hotels-sine-gjester-selv-bestemme-hvordan-rommet-skal-se-ut-2477946>

Nettavisen. Ekspert avslører hemmeligheten bak en kreativ arbeidsplass. Lesedato: 15.05.18
<https://www.nettavisen.no/tjenester/ekspert-avslorer-hemmeligheten-bak-en-kreativ-arbeidsplass/3423145357.html>

Nordic Choice Hotels. Om oss. Lesedato 05.03.18
<https://www.nordicchoicehotels.no/state-of-nordic-choice-hotels/>

Peters, T., and R. Waterman. In Search of Excellence: Lessons From America's Best-Run Companies. Sydney: Harper & Row, 1982.

Psyklogisk.no. Publisert 02.06.14. Lesedato: 25.05.18 Arbeidsmiljøet avgjør kreativiteten din

Robinson, Sir Ken (2011): Out of our minds - Learning to be creative. West Sussex, England: Capstone Publishing Ltd.

Sathe, V. 1985. *Culture and Related Corporate Realities*. Homewood, Illinois: Richard D. Irwin

Skarpsinn. Strategi - hva er kultur? Publisert 10.03.15. Lesedato: 03.04.18
<https://skarpsinn.no/blogg/strategi-hva-er-kultur/>

Stackamn, R.W, Pinder, C.C, Connor, P.E. 2000. *Values lost: Redirecting research on values in the workplace*. Ashkanasy, C. Thousands Oaks: Sage Publications.
Taylor, J.R.& E.J. van Every (2000): The emergent organization. *Communication as its site and surface*. London: Lawrence Erlbaum

UiS.no. Hotell- og reiselivsforskning ved UiS. Publisert 05.04.2017. Lesedato: 23.05.18
<http://www.uis.no/forskning-og-ph-d/vi-forsker-pa/ledelse-hotell-og-reiseliv/>

Unabryggen.no. Hotellenes opprinnelse og historie. Publisert: 20.05.17. Lesedato:23.05.18
<http://unabryggen.no/hotellenes-opprinnelse-og-historie/>

Wikipedia. Nordic Choice Hotels. Lesedato: 05.03.18
https://no.wikipedia.org/wiki/Nordic_Choice_Hotels

Wikipedia. Kreativitet. Lesedato: 18.04.18
<https://no.wikipedia.org/wiki/Kreativitet>

Ziztek, Slavoj. 2009. *The Parallax View*. Cambridge, Massachusetts; Institute of Technology

Vedlegg 1 – Intervjuguide

Vi er tre studenter ved Høyskolen Kristiania som studerer *Kreativitet, innovasjon og forretningsutvikling*, og skal denne våren skrive våres avsluttende bacheloroppgave. Som en del av bacheloroppgaven ønsker vi å gjennomføre kvalitative intervjuer med noen ansatte i Quality Hotel-kjeden. Hensikten med at vi skal gjennomføre disse undersøkelsene er å kartlegge hvilke kulturelle trekk i Quality Hotel som fremmer kreativitet, og om det eventuelt er noen faktorer som er hemmende for kreativitet.

For at denne undersøkelsen skal bli så troverdig som mulig, er vi avhengige av ærlige svar fra respondentene. Alle respondenter holdes anonyme, og ønsker du å trekke deg fra intervjuet har du mulighet til det. Intervjuet vil bli spilt inn på lydopptak for å optimalisere analysen.

Etter noteringen vil vi analysere funnene fra intervjuet. Når oppgaven er ferdig, vil den bli levert til sensur, og om ønskelig til dere i Quality Hotel.

FAKTASPØRSMÅL

- Hvor gammel er du?
- Hvilken utdanning har du?
- Hva er din stilling i Quality Hotel?
- Hvor lenge har du jobbet i Quality Hotel?

OVERGANGSPØRSMÅL

- Hva er innovasjon for deg?
- Mener du Quality Hotel er en innovativ kjede?
- I så fall hvilke faktorer gjør Quality Hotel innovativ?
- Opplever du inkludering i arbeidet med utvikling av kjeden? I så fall, i hvilket stadié?
- Hvordan inkluderes du? I form av nye arbeidsoppgaver?
- Hva ser du på som god organisasjonskultur?
- Hvilke tiltak gjøres fra kjeden for å skape god organisasjonskultur?
- Har du kjennskap til noen tiltak for å skape god organisasjonskultur?
- Opplever du noen faktorer i Quality Hotel som hemmende for kreativitet?
- Er det lavterskelkultur i Quality Hotel for å komme med nye ideer?
- Har Quality Hotel noen bestemte mål som retter seg mot tilretteleggelse av kreativitet?

NØKKELSPØRSMÅL

Utfordring

- Er du tilfredsstilt med utfordringsgraden på arbeidsoppgavene du utfører?

Organisatorisk oppmuntring

- Finnes det klima for oppmuntring til idegenerering og risikotaking i kjeden?

- Hvordan fungerer kommunikasjonen horisontalt på tvers av avdelinger?
- Er det takhøyde for å komme med ideer?
- Hvordan er terskelen for å spørre kollegaer om hjelp?
- Opplever du at du og dine kollegaer spiller hverandre gode?

Støttende ledelse

- Opplever du en oppmuntrende ledelse?
- Opplever du åpenhet og god konfliktløsning fra din ledelse/til dine ansatte?

Utviklende arbeidsgrupper

- Jobber du mye i team?
- I så fall - er teamene godt sammensatt med et mangfold av kunnskap?

Selvstendighet og frihet

- Er det lagt til rette for at du kan utføre arbeidsoppgaven dine som du selv vil?
- Opplever du frihet i jobben?

Ressurser

- Opplever du at ressurser påvirker din kreativitet?

Kontroll

- Opplever du ledelsen som kontrollerende/er du kontrollerende ovenfor dine ansatte?
- Opplever du at dette påvirker din kreativitet?

Trekomponentmodellen

Ekspertise

- Har du god kompetanse innenfor ditt fagfelt?
- Føler du at du får brukt kompetansen din i tilstrekkelig grad?

Kreative ferdigheter

- Ser du på deg selv som en kreativ person?
- Får du brukt dine kreative evner i arbeidshverdagen?

Motivasjon

- Er du motivert i jobben din?
- Hva motiverer deg i din arbeidshverdag?
- Hvis du trenger hjelp til en utfordring – er terskelen lav eller høy for å be kollegaer om hjelp?

TILLEGGSPØRSMÅL

- Dersom en av dine ideer kommer gjennom, hva får du igjen for det?
- Hva hindrer deg fra å tenke innovativt og være kreativ?

OPPSUMMERING/ AVSLUTNING

- Er det noe du vil legge til som er relevant for oppgaven?

Tusen takk for at du tok deg tid til å svare på disse spørsmålene!

Vedlegg 2 – Analyseeskjema, Amabiles kulturelle komponenter

	Utfordring	Organisatorisk oppmuntring	Støttende ledelse	Utviklende arbeids-grupper	Selvstendighet og frihet	Ressurser	Kontroll
A	Utfordrende arbeidsoppgaver, kommer alltid i mål.	Bra kommunikasjon horisontalt. Takthøye for å komme med nye ideer. Lav terskel, og vi benytter oss av hverandre og er gode lagspillere.	Opplever oppmuntrende ledelse. Vi kan diskutere så busta fyker, men blir alltid venner til slutt. Lite konflikter - men når det oppstår noe, løser vi det der og da.	Mye i team, både internt og andre hoteller - med kultur- og markeds-avdelinger. Godt sammensatt team med et mangfold av kunnskap. Avdelinger jobber sammen fører til ulik kunnskap som fører til noe bra	Styrer mine arbeidsdager selv, i stor grad	Tilgang på ressursene påvirker ikke min kreativitet. Vi har et budsjett, med det tvinges jeg til å finne på nye løsninger - og være ekstra kreativ	Jeg har kontroll på mine egne oppgaver, og enkelte avdelinger på andre hoteller - det er viktig i min stilling. Jeg syns det er viktig at det ikke skal være så mye kontroll, men heller hjelpende. Kontroll påvirker ikke min kreativitet, men tror det kan påvirke de under meg.
B	Alltid krevende oppgaver, må kunne litt om alt - men samtidig det er det som motiverer meg!	Utfordrende med kommunikasjon på tvers i kjeden - kommunikasjonsproblemene går ofte ut over gjestene. Hvem sin feil er det? Stor takthøye for nye ideer. Noen benytter seg av andres hjelp, andre må pushes. Vi spiller hverandre gode.	Opplever ledelsen som kreativ og oppmuntrende. Noen ganger for mye kreativitet og sveving - men det er en del av det å være kreativ. Viktig å få landet ideen. Konfliktløsning fungerer slik det skal. Kan oppstå uklarheter på hvor ansvaret skal fordeles.	Jobber mye i team. Flinns mange flinke folk på sine områder. Mere kunnskap - mere kreativitet. Ulempen med mye kunnskap er at man møter noen spisse albuer på veien, og kan være utfordrende som leder å ta sjeffrollen	Styrer det meste selv, men må holde meg til visse rammer og forholde meg til hovedkontoret	Det å måtte følge visse rammer kan påvirke min kreativitet. Er i utgangspunktet ikke en kreativ person, min oppgave er heller det å lande ideene.	Jeg er opptatt av å ikke være kontrollerende, men heller til stede og involverende. Men jeg prøver å ikke blande meg inn i avdelingsleders saker, da tillit er viktig til de under deg.
C	Opplever middels grad. Trekker frem oppgaver som bare må gjøres - uten form for utfordringer.	Potensialet er stort, kommunikasjonen blir stadig bedre, men har noe å gå på. Bra kommunikasjon til hovedkontoret - men korte frister på oppgaver. God takthøye for nye ideer i alle ledd. Totalt sett lav terskel for å spørre om hjelp. Vanskelig i min stilling, da jeg jobber alene. Savner noen å sparre med. Gode lagspillere. Jeg har mitt dreamteam!	Både ja og nei, kommer an på hvilket hotell. Enkelte oppmuntrende, andre mere satt. Hvorfor endre når det funker det vi gjør, får jeg ofte høre. Veldig oppmuntrende hovedkontoret, men kommer med for korte frister til at gjennomføringsgraden er til stede. Lite konflikter, tas opp med en gang før det blir store greiene.	Jobber ikke så mye i team. sparring med andre skjer over telefon	Så lenge jeg gjør jobben min, kan jeg være der jeg vil. Mye fleksibilitet er også utfordrende, da mange kommer med nye arbeidsoppgaver hele tida. Fleksibiliteten har ikke så mye med kreativiteten å gjøre, men det at jeg har mye å gjøre påvirker det. Savner en kreativ markedsavdeling.	Både budsjett og tid påvirker min kreativitet. Kjeden tar ikke like mye sjanser som de burde. Jeg ville vært mer kreativ med et budsjett - nå må alt godkjennes. Da kunne jeg styrt kreativiteten min mot det jeg vet vi har råd til. Nå vet jeg ikke hvor taket ligger.	Opplever ikke ledelsen som kontrollerende. Vi har samtaler og de ønsker å vite hva som skjer - men ikke på en kontrollerende måte. Jeg hadde blitt mindre kreativ med en kontrollerende ledelse.
D	Tilfredsstillt med utfordringer. Nye utfordringer hver dag, og det er det som gjør jobben spennende	God kommunikasjon, bruker Facebook på hver avdeling. Lav takthøye, alle stemmer blir hørt. Lav terskel for å spørre om hjelp, alle støtter inn der det er behov. Heier hverandre frem. Gode lagspillere, stammer fra den gode kulturen.	Svært oppmuntrende ledelse. Vi får høre om vi har gjort en bra jobb og oppnådd gode resultater. Om konflikter oppstår, tar ledelsen opp dette med de det gjelder - løses kjapt. «Snakk heller med hverandre enn om hverandre»	Jobber mye i team på min avdeling, men også utad. Teamet er godt sammensatt, personer med ulik kunnskap. Har godt samarbeid med NAV, og vi tilbyr arbeidstrening	Enkelte oppgaver har jeg frist på, andre kan jeg utføre som jeg vil. Tror ikke jeg ville blitt mindre kreativ med strammere tøyler. Har mye frihet, bestemmer arbeidstid selv.	Budsjett kan hemme meg i noe, men jeg er mer kreativ når det ikke er snakk om penger. Det er masse som kan gjøres som ikke koster så mye!	På ingen måte er ledelsen kontrollerende, men de forventer resultater. Jeg har en viss kontroll på mine ansatte. Jeg er ikke opptatt om feil oppstår, men heller bruke det som læring. Kontroll påvirker heller ikke min kreativitet. Mener ledelsen kan pushe frem kreativiteten i oss frem. Og legge til rette for kreativitet.
E	Mye er vanskelig, men det er slik jeg utvikler meg. Opplever passe vanskelighetsgrad med det meste.	Grei kommunikasjon, men kunne vært bedre mellom avdelinger. Kommunikasjon skjer digitalt, så litt mye teknologi i stedet for å snakke sammen. Stor takthøye for nye ideer, og lav terskel for å spørre om hjelp. Vi spiller hverandre gode - selv om det er litt konkurranse	Opplever oppmuntrende ledelse. Ledelsen sentralt ser de ansatte. Lite konflikter, har selv ikke opplevd noe den tiden jeg har vært ansatt her.	Mye teamarbeid. Føler hotellets modell baseres på teamarbeid. Godt sammensatt team, med personer med ulik bakgrunn. Kan oppleve utfordringer med at enkelte kun tenker på nasjonalt nivå, ikke internasjonalsisering som jeg er opptatt av	Jeg kan jobbe slik jeg vil, og styrer tiden min selv. Jobber mye ute på arrangementer og møter. Opplever mye frihet i jobben.	Budsjett kan gå utover kreativiteten på en negativ måte. Men samtidig blir jeg mer løsningsorientert og kreativ når det er mindre å rutte med.	Opplever ikke kontroll på noen måte, men kjeden har høye krav og forventninger - så er lite press er tilstede. Isåfall opplever jeg at dette påvirker meg i positiv grad.
F	Er tilfredsstillt, men opplever for lite utfordring i forhold til at jeg utvikler meg mye	Bra kommunikasjon horisontalt. Tror mange sitter på gode ideer, men det er toppladelsen som bestemmer. Vi hjelper hverandre på alle avdelinger hele tiden, så terskelen for å spørre om hjelp eksisterer ikke. Vi spiller på samme lag og heier hverandre frem.	Opplever oppmuntrende ledelse i form av mye frihet i jobben.	Jobber i team stort sett hele tiden, og vi jobber for å få kundene fornøyde. Jeg jobber på flere avdelinger i løpet av en arbeidsdag, for å bistå andre avdelinger	Kan ikke bestemme så mye av arbeidsoppgaver selv, da det er nok så satt i min rolle. Føler frihet, da det er lite kontrollering. Vi har godt samarbeid, så det jeg ikke rekker å gjøre, gjør andre med glede.	Mitt ansvarsområde er utenfor bruk av ressurser	Opplever ikke en kontrollerende ledelse. Det eneste som blir kontrollert er bookingsystemet, men det kun for å kvalitetssikre det vi leverer. Opplever tillit fra ledelsen til medarbeiderne. Fravær av kontroll er kreativt fremmende, om jeg ikke fikk utfolde mitt potensiale på jobb, ville dette vært hemmende

Vedlegg 3 – Analyseeskjema, Trekomponentmodellen

	Kompetanse	Kreative ferdigheter	Motivasjon
A	Føler absolutt god kompetanse, da jeg har relevant utdanning og føler jeg har god kontroll på det jeg utfører.	Føler seg svært kreativ, og føler jeg må være det i den jobben som jeg har så jeg kan utføre mine arbeidsoppgaver på best mulig måte.	Veldig motivert, og motiveres av gode resultater, og det å kunne klare å nå mål som kontorene har satt seg. Gode tilbakemeldinger. Se at man får til noe, og kunne vise det at man får til noe. Motivasjon; resultat og fremgang
B	Har god kompetanse innen hotellbransjen. Kan også mye om alt, som er viktig i den stillingen n har. Men utmerker seg spesielt innen økonomi, Føler at kompetansen kommer til nytte i stor grad.	Ser ikke på seg selv som noen spesielt kreativ person. Men ser veldig opp til kreative personer, så lenge de ikke er for svevende. Er heller den som hjelper de kreative med å lande ideene, og er med på å realisere, Men likevel finne daglige løsninger på utfordringer på hotellet.	Er veldig motivert i jobben. Det som motiverer er gode resultater, utvikling og tall, og ikke minst jobbe med mennesker!
C	Føler at n har god kompetanse innen sitt fagfelt. Men ønsker å utvikle seg innen bedriften. Ønsker å lære meg mer av det tekniske innen konferanse, man blir aldri ferdig utlært. Ønsker å komme meg opp og frem, og kanskje ende opp som Petter Stordalen til slutt.	Føler at n er en kreativ person, da dans har vært en viktig del hele oppveksten.	Er absolutt motivert i jobben og det som driver er tilbakemeldinger. Gode som konstruktive. Bli generelt motivert av å gå på jobb, og skape variasjon i arbeidsdagen slik at det ikke blir kjedelig. Bli veldig motivert av friheten - at jeg kan bestemme som jeg selv vil.
D	Føler god kompetanse. Men stillingen er veldig stor, og har ingen spisskompetanse. Kan heller litt om alt, men ønsker heller å kunne mye om noe i stedet.	Ser på seg selv som en kreativ person, og får brukt den mye i sin arbeidshverdag. Lærer mye kreative ting hver eneste dag - spesielt innen film og foto.	Svært motivert i jobben. Friheten, at jeg bestemmer selv hva og hvordan jeg gjør ting. Eks fremmer en konditor med videoserie. Motiveres av å gjøre så mye forskjellig, du kan gjøre dagen til det du vil. Motiveres også av gode tilbakemeldinger. Bli også svært motivert om ideene slår igjennom.
E	Føler n har god kompetanse, selv om utdanningen ikke er relevant for hotellnæringen. Men føler at n tenker mer internasjonalt da n har en annen bakgrunn enn de andre kollegaene.	Ser ikke på seg selv som en kreativ person, men føler seg løsningsorientert. Viktig å kunne skreddersy opplevelser til enhver unik gjest.	Motiveres av jobben generelt, det å møte mange nye mennesker fra ulike bransjer, og resultater ikke minst! Det at vi jobber hverandre gode er også en viktig faktor for motivasjonen. Q-moments har også vært en motiverende faktor de siste årene. Mye gøy med dette.
F	Har bra kompetanse og fagbrev innen faget, men føler at n lærer noe for hver eneste dag.	Føler seg ikke spesielt kreativ i jobben sin da arbeidsoppgavene som resepsjonist er svært satt og det er begrensa for hvor mye n kan gjøre.	Trives godt i jobben Trigges av resultater, konkurranse og blide gjester