

Høyskolen Kristiania
Kreativitet, Innovasjon og Forretningsutvikling
Bacheloroppgave
BCR3103

“Kreativitet i kreativ næring”



Vår 2019

“Denne bacheloroppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Høyskolen Kristiania. Høyskolen Kristiania er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger”.

FORORD

Denne oppgaven er skrevet av to studenter som en avsluttende oppgave etter fullført utdanning på bachelorstudiet *Kreativitet, Innovasjon og Forretningsutvikling* ved Høyskolen Kristiania.

Oppgaven ble skrevet i vårt sjette semester i perioden 02.01.2019 - 03.06.2019.

Vi vil benytte anledningen til å takke tre flotte bedrifter, Anti, Creuna og EGGs. Takk for tiden dere har satt av til oss, takk for hyggelige samtaler og takk for de gode ønsker dere sendte med oss på veien. Deres bidrag har gjort det mulig for oss å gjennomføre denne oppgaven.

Vi ønsker å takke vår veileder, Kristin Undheim, som hele veien har heiet på oss og bidratt med gode innspill. Oppgaven ville ikke blitt den samme uten din hjelp.

Til slutt vil vi takke samboeren til den ene studenten og søsteren til den andre for gjennomlesning og kritiske spørsmål.

Vi håper denne oppgaven kan være et bidrag til å forstå mekanismene rundt kreativitet i kreativ næring og inspirere til videre forskning på feltet.

God lesing!

SAMMENDRAG

Formålet med denne oppgaven, «*Kreativitet i kreativ næring*», er å øke forståelsen for hvordan organisasjoner i den kreative næringen tilrettelegger arbeidsmiljøet for kreativitet. Vi har valgt å utforske temaet kreativitet i kreativ næring fordi det er gjennomført relativt lite forskning på dette, og fordi det er manglende kunnskap om tema. Det er forsket på kreativitet i organisasjoner, men ikke spesifikt på kreativitet i organisasjoner som er en del av den kreative næringen. Oppgavens problemstilling er derfor: *Hvordan kan vi bedre forstå kreativitet i kreativ næring?*

For å utforske dette temaet har vi innhentet empiri om tre organisasjoner i kreativ næring og sett på hvilke dimensjoner i etablerte teorier om kreativitet i organisasjoner som er sentrale i deres tilrettelegging av et kreativt arbeidsmiljø. Dermed utforsker vi mulighetene for at kreativ næring inneholder andre dimensjoner i arbeidsmiljøet enn de som dekkes i etablerte modeller for kreativitet i organisasjoner, og hva som i så tilfelle kan være årsaken til slike eventuelle forskjeller. Vi kan også undersøke om det er noen dimensjoner som er mindre sentrale enn andre.

For å besvare problemstillingen har vi valgt å benytte en kvalitativ tilnærming med et eksplorativt design og åpen problemstilling. Det har vi valgt fordi vi utforsker et fenomen som har vært lite forsket på. Vi har holdt ni dybdeintervjuer i tre etablerte organisasjoner i kreativ næring. Forarbeidet til intervjuene bestod av å benytte et kvantitativt spørreskjema utviklet av James Moultrie & Alasdair Young (2009) for å generere innsikt om interessepunkter vi kunne utforske under intervjuene. Datamaterialet som ble innhentet fra intervjuene ble kodet og sortert etter spørreskjemaets struktur. Funnene fra dette datamaterialet blir i denne oppgaven presentert med empirigrunnlag, før vi tar for oss analyse, drøfting og diskusjon av funnene opp mot teori. For å bedre validitet og reliabilitet i oppgaven har vi forsøkt å på transparent vis å redegjøre for alle valg vi har tatt. Til slutt besvarer vi problemstillingen og kommer med anbefaling på videre forskning

Vi har konkludert med at alle dimensjonene i de etablerte teoriene om kreativitet i organisasjoner er sentrale også for de etablerte organisasjonene som driver i kreativ næring. Vi kan også se at kunden er en ekstern påvirker med innflytelse på det interne kreative klimaet i organisasjonene. Det forenklete spørreskjemaet til Moultrie & Young (2009) kan benyttes til å se på kreativ næring, men må videreutvikles for å fange opp dybden i de etablerte modellene.

Innholdsfortegnelse

1 - Innledning	5
1.0 - Hvorfor er det interessant å se nærmere på kreativitet i kreativ næring i Norge?	5
1.1 - Problemstilling	6
1.1.1 - Avgrensning av oppgave og problemstilling	6
1.1.2 - Undersøkelsesspørsmål	7
1.2 - Organisasjonspresentasjon	8
1.3 - Oppgavens struktur	8
2 - Teori	9
2.1 Innledning	9
2.2 - Begrepsavklaring og definisjoner	9
2.3 - Amabiles “Componential Theory of Organizational Creativity and Innovation”	11
2.3.1 - “Componential Theory of Organizational Creativity and Innovation”	11
2.3.2 - “The Componential Theory of Individual Creativity”	12
2.3.3 - “The Componential Theory of Organizational Innovation”	13
2.3.4 - KEYS - Et kvantitativt måleinstrument for kreativitet i organisasjoner	15
2.3.5 - Forskning på og kritikk av Amabiles teori om kreativitet i organisasjoner	15
2.4 - Ekvall - Det kreative klima	16
2.4.1 - Det kreative klimaet og CCQ	16
2.4.2 - De 10 dimensjonene ved det kreative klimaet	18
2.4.3 - Forskning på og kritikk av CCQ	21
2.5 - Annen forskning på kreativitet i organisasjoner	22
2.6 - Moultrie & Young: Exploratory Study of Organizational Creativity in Creative Organizations	23
2.6.2 - Moultrie & Youngs studie av Amabiles og Ekvalls teorier	25
2.6.3 - Dette fant Moultrie & Young	27
3 - Metode	28
3.1 - Innledning	28
3.2 - Hensikten med oppgaven	28
3.3 - Teoretisk rammeverk	29
3.3.1 - Teresa Amabile & Göran Ekvall	29
3.3.2 - Bruken av Moultrie & Young	29
3.4 - Forskningsdesign	30
3.4.1 - Casedesign	31

3.5 - Valg av metode	31
3.5.1 - Datainnsamling	32
3.5.2 - Dataanalyse av intervju	37
3.5.3 - Databegrensninger	39
3.6 - Forskningsetikk	39
3.7 - Metoderefleksjon	40
3.7.1 - Validitet og reliabilitet i kvalitativ metode	40
4 - Empiri, analyse og diskusjon	43
4.1 - Introduksjon	43
4.2 - Funn 1	43
4.2.1 - Empirigrunnlag for Funn 1	43
4.2.2 - Analyse, diskusjon og drøfting av Funn 1	48
4.3 - Funn 2	52
4.3.1 - Empirigrunnlag for Funn 2	52
4.3.2 - Analyse, diskusjon og drøfting av Funn 2	56
4.4 - Funn 3	60
4.4.1 - Empirigrunnlag for Funn 3	60
4.4.2 - Analyse, diskusjon og drøfting av Funn 3	62
4.5 - Drøfting av problemstillingen opp mot Funn 1, 2 og 3.	64
5 - Konklusjon	69
6 - Videre forskning og anbefalinger	71
7 - Oppgaverefleksjon	72

Vedleggsliste

Vedlegg 1- Moultrie & Young sin sammenligning av Amabile og Ekvall.
Vedlegg 2 - Oversettelse av elementene i modellene til Amabile (1988) og Ekvall (1996)
Vedlegg 3 – Spørreskjema
Vedlegg 3.1 - Iterasjoner av spørreskjema
Vedlegg 4 - Material som ble medbragt til intervju
Vedlegg 4.1 – Intervjuguide
Vedlegg 4.2 - Samtykkeerklæring
Vedlegg 4.3 - Analyse av forundersøkelsen til intervju
Vedlegg 5 - Verdier fra forundersøkelser. Viktig til uviktige dimensjoner
Vedlegg 6 - Dataanalyse steg 1
Vedlegg 6.1 - Dataanalyse steg 2
Vedlegg 7 - Illustrasjon av informant-koding

1 - Innledning

1.0 - Hvorfor er det interessant å se nærmere på kreativitet i kreativ næring i Norge?

Det er i dag et stadig økt fokus på innovasjon, nyskaping og omstilling i næringslivet internasjonalt og nasjonalt for å møte økt globalisering, klimaendringer og - i Norge - hverdagen etter oljen (Innovasjon Norge Årsrapport 2018; Medium 2019; Aftenposten 2014; NRK 2016). Det å snakke om innovasjon, nyskaping og omstilling ansees som en folkesport i politikken og næringslivet blant akademikere og journalister (Tajik 2015; Lund 2017; Henriksen 2019; Traaseth 2019; Storækre 2019; Kolstadbråten 2019). I Norge henger vi likevel bak de skandinaviske nabolandene når det kommer til innovasjonstakt og innovasjonssystemer. (EIS 2018)

Innovasjon er en vellykket implementering av kreative ideer i organisasjoner (Theresa Amabile 1988, 126). Kreativitet øker produktiviteten og påvirker økonomisk vekst, og er derfor samfunnsmessig viktig (Richard Florida 2014). Med henvisning til Karl Marx og Adam Smiths økonomiske teorier, skriver Florida (2014) følgende om kreativitet:

“Unlike land, capital and labor, creativity is not a stock of things that can be depleted but an unlimited resource that is constantly renewed and improved by education, on-the-job experience, and the stimulation that is provided by human interaction” (Florida 2014, 197).

Innovasjon og kreativitet henger tett sammen og det er gjort mye forskning innen begge felt, men som Cameron Ford (1996) skriver i “A Theory of Individual Creative Action in Multiple Social Domains” er det ikke forsket mye på sammenhengen mellom disse to:

“Innovation has been the purview of disciplines such as sociology, economics, engineering, and organizational theory. In contrast, creativity has been examined almost exclusively within psychology. ... As a result, creativity researchers and innovation researchers have failed to capitalize on potential synergies” (Ford 1996, 1112).

Teori om kreativitet i organisasjoner har i stor grad vært benyttet til, og fokusert på, å forstå kreativitet i organisasjoner utenfor den kreative næringen. Dette gjenspeiles i at det er foretatt

relativt lite forskning på hvordan organisasjoner som er del av den kreative næringen kan tilrettelegge for kreativitet og den kreative prosessen (Ford 1996, Amabile 1988, Banks m.fl. 2002, Moultrie & Young 2009). Kombinasjonen av manglende utforskning av en organisasjons kreativitet i den kreative næringen og et ” etterslep ” på innovasjoner og innovasjonssystemer i Norge, gjør det interessant å se nærmere på temaet kreativitet i kreativ næring i Norge. Som en av informantene vi har intervjuet til denne oppgaven sa:

“ Dette skjemaet her er jo for kreativ bransje, så vi må jo score høyt på alt - hvis ikke så må man finne på noe annet å drive med, for da jobber man ikke i kreativ bransje. ” (L2)

Vi har nå forklart hvorfor vi skal se nærmere på kreativitet i kreativ næring. Videre presenterer vi problemstillingen for oppgaven, organisasjonene vi har undersøkt og forklarer strukturen av oppgaven.

1.1 - Problemstilling

Forskningen på kreativitet i organisasjoner har identifisert en rekke dimensjoner som påvirker det kreative utfallet i organisasjonen. Om dimensjonene som er viktig for kreativitet i organisasjoner er like gjeldende for den kreative næringen, har vi som nevnt, lite kunnskap om. Dette er bakgrunnen for følgende problemstilling:

Hvordan kan vi bedre forstå kreativitet i kreativ næring?

1.1.1 - Avgrensning av oppgave og problemstilling

Vi benytter teorien til Teresa Amabile (1988) om ” Componential Theory of Organizational Creativity and Innovation ” og Göran Ekvalls (1996) ” Creative Climate ” til å besvare problemstillingen. Vi sammenligner ikke de to modellene opp mot hverandre, men prøve å forstå kreativitet i kreativ næring i lys av de nevnte teoriene.

Selv om innovasjon og kreativitet går hånd i hånd, som nevnt, skal vi i denne oppgaven kun ta for oss kreativitet.

Vi benytter oss ikke av tradisjonell organisasjonsteori (knyttet til for eksempel organisasjonsstruktur og organisasjonskultur) for å prøve å undersøke temaet kreativitet i kreativ næring.

1.1.2 - Undersøkelsesspørsmål

Vi skal nå forklare kort hvordan vi har gått frem for å besvare denne problemstillingen. For å innhente data har vi benyttet et forenklet spørreskjema utformet av Moultrie & Young (2009), som kombinerer de to etablerte teoriene om kreativitet i organisasjoner utarbeidet av hhv. Amabile (1988) og Ekvall (1996). Bruken av spørreskjemaet, kombinert med problemstillingen ovenfor, har ført til utformingen av tre undersøkelsesspørsmål som skal bidra til å besvare problemstillingen. Undersøkelsesspørsmålene blir diskutert i lys av teorien og innhentet empiri (i del 4) for å gi bidrag til diskusjonen av problemstillingen (i del 4.5).

Undersøkelsesspørsmålene (U1 - U3) er som følger:

U1) Hvilke dimensjoner i Amabile (1988) og Ekvalls (1996) teorier om kreativitet i organisasjoner, slik de er presentert av Moultrie & Young, ser den kreative næringen i Norge på som sentrale i deres arbeid med å tilrettelegge for kreativitet?

U2) Inneholder den kreative næringen i Norge andre elementer enn de som dekkes i Amabile (1988) og Ekvalls (1996) etablerte modeller om kreativitet i organisasjoner?

U3) Hvordan kan det forenklete spørreskjemaet til Moultrie & Young (2009) benyttes til å se nærmere på kreativitet i kreativ næring?

1.2 - Organisasjonspresentasjon

Vi har valgt å avgrense denne oppgaven til å utforske tre organisasjoner som opererer innenfor samme fagområde og det samme markedet i den kreative næringen i Norge. Alle tre byråer er multidisiplinære og jobber innenfor flere fagfelt. Bedriftene har alt fra store og komplekse prosjekter, til mindre prosjekter. Bedriftene har store og små kunder i offentlig og privat sektor. Nedenfor følger en kort presentasjon av bedriftene.

Anti er et multidisiplinært byrå som arbeider innen design, strategi, merkevare, PR, TV og reklame. De har nærmere 100 ansatte fordelt på kontorer i Oslo, Bergen og Hamar. På kundelisten finner vi bedrifter som DNB, Telenor, Netflix, Nike, Coop, Hardanger Bestikk, Posten/Bring, Henie Onstad og Nordic Choice.

Eggs har ekspertise innen businessdesign, produktdesign og industrideign, tjenstedesign, digital design og merkevareutvikling. Med kontorer i Norge, Danmark og Brasil har de mer enn 100 ansatte. De har jobbet med blant annet Bartec Pixavi, Topro, PowerOffice, Oilfield Technology Group, Oslo Universitetssykehus, DNB, TINE, Kongsberg Maritime og Hennig-Olsen Is.

Creuna er en bedrift som arbeider innen flere fagområder. De lager løsninger innen design, teknologi, reklame og innhold, i tillegg til å drive med rådgivning og forvaltning. De har kontorer i Norge, Sverige, Danmark og Finland, med til sammen 350 ansatte. Rundt 115 av disse finner du i Norge. De har arbeidet med blant annet Oslo kommune, Innlandet, Stokke, Doga, AF Gruppen, Bama, DDS, Findus, Shell og Rikskonsertene.

1.3 - Oppgavens struktur

Oppgaven begynner med en teoridel (del 2.0) med en hensikt om å klargjøre hvilke teorier og begreper som blir benyttet i diskusjonen (del 4.0) for å belyse problemstillingen. Deretter følger en metodedel (del 3.0) der vi tar for oss forskningsdesignet for oppgaven, metode for innhenting av data, utvalgsstrategi, koding av innhentet empiri, validitet og reliabilitets spørsmål. Videre følger en analyse og diskusjonsdel (del 4.0) hvor vi diskuterer de empiriske dataene i lys av problemstillingen. Avslutningsvis kommer vi med en konklusjon (del 5.0) og anbefalinger til videre forskning (del 6.0)

2 - Teori

2.1 Innledning

I denne delen av oppgaven presenteres hovedteoriene vi har benyttet for å se nærmere på kreativitet i kreativ næring i Norge. For å se på hvordan kreativ næring tilrettelegger for kreativitet har vi benyttet teorien om kreativitet og innovasjon i organisasjoner, utarbeidet av Amabile (1988), og Ekvalls (1996) teori om det kreativt klima i organisasjoner. Disse etablerte teoriene om kreativitet har resultert i to modeller som begge forsøker å forklare hvordan ulike elementer i arbeidsmiljøet påvirker kreativitet i organisasjonen. For å se om disse to etablerte teoriene om kreativitet i organisasjoner kan benyttes for å se på kreativ næring har vi benyttet oss av studien til Moultrie & Young (2009). De har forsøkt å kombinere de nevnte modellene i en studie av kreativitet i kreativ næring i Storbritannia.

Eksisterende teorier og forskning på kreativitet i organisasjoner legger føringer for hvordan vi kan tilnærme oss temaet. Vi må ta hensyn til hva vi skal legge vekt på, og hva som kan spille inn på en analyse av funn og diskusjonen rundt funnene. Vi har derfor valgt å gjøre en grundig redegjørelse for teoriene som er bakgrunnen for denne oppgaven og som vi har benyttet som utgangspunkt for innhenting av empiri, analyse og diskusjon.

Før vi presenterer teoriene presenteres en begrepsavklaring og redegjørelse for definisjoner som blir benyttet gjennom oppgaven.

2.2 - Begrepsavklaring og definisjoner

Kreativitet: Defineres av Amabile (1988) som ”produksjonen av nye og nyttige ideer av individer eller en liten gruppe individer som jobber sammen” (Amabile 1988, 126). Videre legger vi til grunn at kreativitet i en organisatorisk setting brukes til å beskrive prosesser og produksjonen av ideer som er både nye og anvendelige for å identifisere muligheter (Moultrie & Young 2009, 300).

Innovasjon: Defineres av Amabile (1988) i en organisatorisk sammenheng som ”en vellykket implementering av kreative ideer i organisasjonen” (Amabile 1988, 126).

Kreativ næring: Defineres av CITF (2001) som “de industrier som har sin opprinnelse i individuell kreativitet, ferdigheter og talent, og som har potensialet til å skape verdi og arbeid gjennom genereringen og bruken av åndsverk” (DCMS 2001, 5).

Kreativ utfall: Et begrep vi benytter i denne oppgaven til å beskrive det produserte resultatet i en kreativ prosess - nye og nyttige ideer eller løsninger på utfordrende og åpne problemer (Moultrie & Young 2009, 299). Eksempelvis:” *Hvordan kan kreative næring tilrettelegge for kreativitet for å komme frem til et kreativt utfall?*”

Elementer og Dimensjoner: I denne oppgaven er “Dimensjoner” brukt som en betegnelse for å beskrive de ulike faktorene under elementene i modellene til Ekvall (1996) og Amabile m.fl. (1996), slik de er presentert av Moultrie & Young (2009). Eksempelvis: Dimensjonen *Prosessautonomi* under elementet *Ledelsespraksis*, dimensjonen *Debatt* under elementet *Arbeidsmiljø*. Alle elementer og dimensjoner vil ha stor forbokstav.

Multidisiplinær: Er et begrep vi benytter i denne oppgaven til å beskrive en organisasjon som opererer innenfor flere fagområder (disipliner) i den kreative næringen.

Organisasjon og bedrift: Begrepene blir benyttet om hverandre. I og med at Amabile og Ekvall henviser til organisasjoner i sine artikler har vi i noen tilfeller valgt å vise til “organisasjon” når vi snakker om bedrifter, i andre tilfeller benytter vi “bedrift”. Ved benyttelse av begge begrepene er det snakk om bedriftene som er presentert under del 1.2 - Organisasjonspresentasjon.

Hen: Er et kjønnsnøytralt pronomen og et begrepet vi benytter når vi har behov for å henvise til en person. Det er vanlig å benytte han eller henne når kjønn er relevant. Vi har valgt å benytte “hen” fordi kjønn i denne oppgaven ikke er relevant å henvise til. En annen årsak er anonymitet ovenfor informantene.

Kreatører: Er begrepet vi benytter om ansatte i organisasjonene som deltok. Både A1, A2 og A3 vil bli omtalt som kreatører. Kreatører er en samlebetegnelse for individer i de kreative yrkene.

Vi har nå fremlagt hvilke begreper og definisjoner som gjelder for denne oppgaven. I neste del av oppgaven (del 2.3 - 2.6) skal vi redegjøre for Amabiles (1988) teori (del 2.3) om kreativitet og

innovasjon i organisasjoner med fokus på KEYS (1996), som er et måleinstrument av kreativitet i organisasjoner. Deretter skal vi redegjøre for Ekvalls (1996) teori (del 2.4) om det kreative klimaet med fokus på hans CCQ, som er en undersøkelsesverktøy for kreativt klima i organisasjoner. Videre beskriver vi annen forskning (del 2.5) på kreativitet i organisasjoner. Til slutt redegjør vi for Moultrie & Youngs (2009) - (del 2.6) - benyttelse av nevnte Amabile (1988) og Ekvalls (1996) teorier i en studie av kreativ næring i Storbritannia.

2.3 - Amabiles “Componential Theory of Organizational Creativity and Innovation”

Vi skal nå redegjøre for Theresa M. Amabile’s (1988) teori om kreativitet og innovasjon i organisasjoner. Først forteller vi om forskeren, deretter forklarer vi hvordan hennes teori er relevant for oppgaven. Videre beskriver vi modellene som teorien hennes har resultert i og hvordan teoriene er blitt utviklet til et måleinstrument for kreativitet i organisasjoner. Til slutt presenterer vi annen forskning og kritikk rundt hennes teori.

Theresa M. Amabile har doktorgrad i psykologi fra Stanford University og er professor ved Harvard Business School. Hun har forsket på individuell kreativitet, individuell produktivitet og organisasjonsinnovasjon, med særlig fokus på motivasjon og arbeidsmiljøets påvirkning på kreativitet. Amabile (1988) identifiserte ni kvaliteter i organisasjonsmiljøet, som påvirker kreativitet positivt, og ni som påvirker kreativitet negativt. Amabile (1988) har på bakgrunn av dette utviklet den nevnte teorien om individuell kreativitet og organisasjonsinnovasjon, “*Componential Theory of Organizational Creativity and Innovation*”, som vi benytter til å diskutere problemstillingen i del 5. Vi skal nå presentere modellen og samspillet i den, deretter skal tar vi for oss måleinstrumentet som Amabile m.fl. (1996) utviklet for å vurdere kreativitet i organisasjoner. Instrumentet er presentert i “*Assessing the Work Environment for Creativity*” skrevet av Amabile, Theresa M. Regina Conti, Heather Coon, Jeffrey Lazenby og Michael Herron (1996).

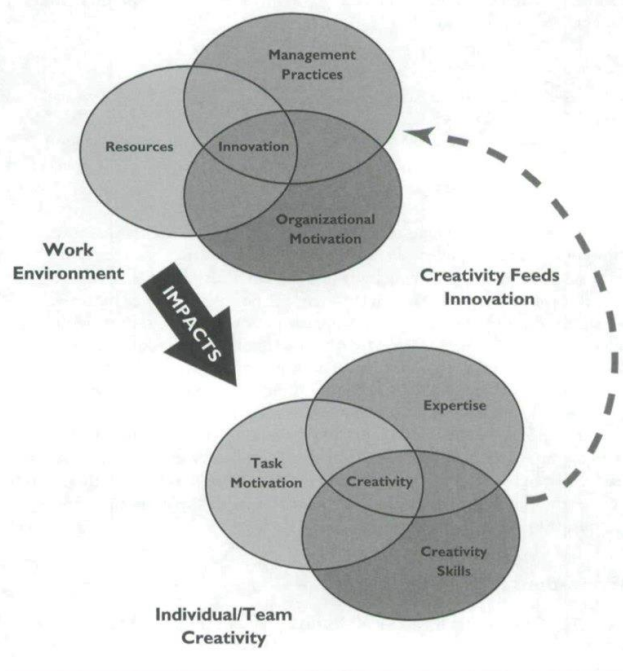
2.3.1 - “Componential Theory of Organizational Creativity and Innovation”

Amabiles (1988) modell for kreativitet og innovasjon i organisasjoner består av seks elementer. De tre første elementene - Ekspertise, Kreative ferdigheter og Oppgavemotivasjon - er individuelle eller teambaserte forutsetninger for kreativitet hos de ansatte (“*The Componential Theory of*

Individual Creativity”). Individuell kreativitet kan føre til organisasjonsinnovasjon så fremt ytterligere tre elementer knyttet til arbeidsmiljøet er til stede - nemlig Organisasjonsmotivasjon, Ressurser og Ledelsespraksis (“*The Componential Model of Organizational Innovation*”). For at innovasjon kan skje er altså individuell kreativitet nødt til å være til stede. Disse seks elementene, og deres samspill, er illustrert til høyre. Modellen er en visuell fremstilling av hvordan arbeidsmiljøet i en organisasjon påvirker individuell kreativitet, som deretter påvirker innovasjon (Amabile 1997).

De to modellene utgjør til sammen “*The Componential Theory of Organizational Creativity and Innovation*” (Amabile 1997). Vi skal nå presentere de to modellene, for så å redegjøre for Amabiles m.fl. (1996) måleinstrument KEYS: Assessing the Work Environment for Creativity.

FIGUR 1 Impact of the Organizational Environment on Creativity



2.3.2 - “The Componential Theory of Individual Creativity”

Teorien om individuell kreativitet viser som nevnt at kreativitet oppstår når et individ/en gruppe mennesker har Ekspertise om feltet de operer innenfor, har Kreative ferdigheter og Motivasjon til å benytte dette til å utføre en oppgave. De tre neste avsnittene forklarer innholdet i disse tre elementene.

Ekspertise

Med Ekspertise mener Amabile (“*Motivating Creativity in Organisations*”, 1997) faktakunnskap, tekniske kunnskaper, evner og talenter innenfor feltet en skal være kreativ innenfor. Komponenten beskrives derfor som grunnlaget for alt kreativt arbeid og er med i modellen fordi det å være kreativ innen et felt krever kunnskap innenfor feltet (Amabile 1988).

Kreative ferdigheter

Med Kreative ferdigheter menes individets kognitive evner og ferdigheter til å se problemer i nye perspektiver og en arbeidsstil som bidrar til å energisk tilnærming til arbeidet (Amabile 1997, 43). En forutsetning for dette elementet er at individet er involvert og har en årsak, eller et insentiv, for å utføre arbeidet (Amabile 1997). Elementet kan bli påvirket av ulike personlighetstrekk som selvdisciplin, grad av selvstendighet, toleranse for risiko og tvetydighet, utholdenhet ved motgang og mangelen på behov for sosial aksept og godkjenning.

Oppgavemotivasjon

Elementet Oppgavemotivasjon består av både den indre og ytre motivasjoner individet har for å utføre en arbeidsoppgave. Oppgavemotivasjon er utslagsgivende for om individet velger å utføre arbeidsoppgaven eller ikke. Indre motivasjon er den indre drivkraften hos et individ. Individet utfører arbeidsoppgaven fordi hen er dypt interessert og involvert i arbeidet, nysgjerrig, eller opplever oppgaven som en personlig utfordring - individet blir tilfreds av utførelsen av arbeidsoppgaven (Amabile 1997). Ytre motivasjon er eksterne faktorer som økonomiske gevinster, belønninger og andre ytre fordeler som blir benyttet for å motivere (Amabile 1997). Amabile (1988) viser til at ytre motivasjon både er nødvendig og ønskelig i noen situasjoner, som for eksempel når en skal levere på tid, tilbakemeldinger og anerkjennelse for arbeid. Indre motivasjon sees på som dominerende når det kommer til kreativitet (Amabile 1988), men en balansert synergi av indre og ytre motivasjon er optimalt for å oppnå et kreativt utfall.

Disse tre elementene; Ekspertise, Kreative Ferdigheter og Oppgavemotivasjon utgjør Amabiles (1988) "*Componential Theory of Individual Creativity*". Nedenfor følger en redegjørelse for "*The Componential Theory of Organizational Innovation*".

2.3.3 - "The Componential Theory of Organizational Innovation"

Vi skal nå gi en presentasjon av elementene i Amabiles (1988) modell for organisasjonsinnovasjon. Vi gir en grundig redegjørelse av disse fordi en forståelse er nødvendig i diskusjonen rundt elementene i del 4.

Organisasjonsmotivasjon

Dette elementet handler om organisasjonens motivasjon for innovasjon. Elementet kan fremstilles som en organisasjons visjoner og mål. Organisasjonsmotivasjon må være forankret i organisasjonen og vises ved kommunikasjon i organisasjonens ledelse og mellom-ledelse. Dimensjoner i dette elementet er organisasjonens holdninger til Verdsetting av kreativitet, Holdning til risiko, Stolthet over ansatte, og Fremtidsrettet strategi (Amabile & Gryskiewicz, 1965; Hage & Dewar, 1973; Havelock, 1970; Kimberley, 1981; Kanter, 1983). En organisasjon som ikke har motivasjon til å innovere vil være preget av et ønske om å opprettholde status quo. De defineres ved at de har en defensiv strategi og et ønske om å beskytte organisasjonens eksisterende posisjon. De har lite interesse i å påta seg nye forpliktelser og oppgaver (Amabile 1988).

Ressurser

Ressurselementet omhandler alt som er tilgjengelig i en organisasjon og som kan benyttes for å nå målet om å innovere. Ressurselementet inkluderer både organisasjonelle og individuelle ressurser. Ressurser defineres av Amabile (1997) som; tilstrekkelig med Tid til å produsere arbeid, mennesker med relevant Ekspertise og kunnskap, Finansielle midler, Materielle ressurser, produksjonssystemer og prosesser, tilgang på relevant informasjon og tilgjengelighet på og muligheter for kompetanseutvikling. Amabile (1988) skriver at mangelen på Ressurser kan virke hemmende på arbeidsmiljøet.

Ledelsespraksis

Elementet Ledelsespraksis inkluderer ledelse på alle nivåer, avdelinger og prosjekter (Amabile 1997). Lederens ferdigheter og stil påvirker kreativitetsprosessen og individets evne til å være kreativ, gjennom å ha en innvirkning på en rekke faktorer. Lederen kan påvirke individet og kreativitetsprosessen positivt ved blant annet ved å: balansere styringsmekanismer, sette målsetting i ulike faser av kreativitetsprosessen, ha en samarbeidsorientert ledelsesstil, gi lederstøtte og veiledning ved behov, legge til rette for faglig vekst, balansere grad av prosess- og prosjekt-autonomi gitt, sørge for et fravær av komplekse og formelle systemer, tilrettelegge for tilgangen til problemløsningsverktøy, være tilgjengelige, vise entusiastisk støtte for ansatte og tilrettelegge for jevnlig samarbeid mellom faggrupper og avdelinger (Amabile 1988).

Dette er elementene i Amabiles (1988) modell om organisasjonsinnovasjon. Sammen med elementene i Amabiles (1988) modell om individuell kreativitet utgjør de elementene i modellen om kreativitet og innovasjon i organisasjoner. Amabile (1988) illustrerer samspillet mellom de ulike elementene i sin modell for kreativitet og innovasjon i organisasjoner. For å måle elementene i de to modellene utviklet Amabile m.fl. (1996) et måleinstrument for kreativitet i organisasjoner. Det skal vi nå se nærmere på.

2.3.4 - KEYS - Et kvantitativt måleinstrument for kreativitet i organisasjoner

For å måle de seks elementene i teorien om kreativitet og innovasjon i organisasjoner har Amabile, i samarbeid med Conti, Coon, Lazenby og Herron, utviklet et kvantitativt måleinstrument kalt "KEYS" (Amabile m.fl. 1996). KEYS er designet for å vurdere opplevd stimulans og hindringer for kreativitet i organisasjoner (Amabile m.fl. 1996). Instrumentet ble utviklet i en studie der hensikten var å fastslå om, og i så fall hvordan, arbeidsmiljøene i høyt kreative prosjekter er ulike fra arbeidsmiljøer i prosjekter med lavere grad av behov for kreativitet (Amabile 1997).

KEYS består av 78 spørsmål som måler de seks elementene i modellen. Moultrie & Young (2009) har benyttet dette som den bakgrunn for sitt spørreskjema (som redegjøres for i del 2.6 nedenfor), i kombinasjon med Ekvalls (1996) Creative Climate Questionnaire (mer om Ekvall og hans CCQ nedenfor i del 2.4). I neste del følger kritikk av måleinstrumentet.

2.3.5 - Forskning på og kritikk av Amabiles teori om kreativitet i organisasjoner

Det er utført flere kritiske studier på måleinstrumentet KEYS (Verbeke m.fl. 2008, Lone m.fl. 2013). Lone m.fl. (2013) utforsket generelle verktøy opp mot spesifikke instrumenter for å se nærmere på kunnskapsintensive arbeidsmiljøer. De fant at KEYS måler bedre enn de andre instrumentene de benyttet. Verbeke m.fl. (2008) utførte en studie hvor en av hensiktene med studiet var å vurdere KEYS. I deres konklusjon argumenterer de med at validiteten av skalaen i KEYS ikke er robust og at instrumentet ikke nødvendigvis kan benyttes til å reflektere hvordan reklamebyråer operer. Årsaken er at kunden har stor innflytelse på hvordan denne type bedrift arbeider fordi de er en aktiv deltaker i kreativitetsprosessen. Mathiesen og Einarsen (2010) utførte en studie der de vurderte ulike måleinstrumenter for å måle kreativitet og innovasjon i

arbeidsmiljøer. De konkluderte med at KEYS kan benyttes for å måle en organisasjons arbeidsmiljø for kreativitet.

Kritikken av Amables (1996) teori er presentert for å se på validiteten av KEYS som er grunnlaget for verktøyet vi har benyttet i undersøkelsen for kreativitet i organisasjoner. Vi har nå gått gjennom den teoretiske modellen for kreativitet og innovasjon i organisasjoner (Amabile 1988) og KEYS (1996) for å vise det teoretiske rammeverket for oppgaven. Videre skal vi presentere Göran Ekvall (1996) sin teori om det kreative klimaet i en organisasjon. Vi presenterer en oversikt over dimensjonene som er en del av Ekvall (1996) sin teoretiske modell og nevner kritikk av teorien.

2.4 - Ekvall - Det kreative klima

I denne delen skal vi redegjør vi for Göran Ekvalls (1996) teori om variabler i arbeidsmiljøet som påvirker klima - Ekvall har kalt summen av disse variablene det kreative klima. Ekvall er en svensk organisasjonspsykolog og tidligere professor ved Lund Universitet i Sverige, som har gjennomført en rekke studier som omhandler kreativitet og det kreative klimaet i organisasjoner (Ekvall & Isaksen 2010; Ekvall & Ryhammar 1999; Isaksen m.fl. 1999; Ekvall m.fl. 2010; WorldCat 2019; Studentlitteratur.se 2019).

Vi har benyttet Ekvall (1996) sin teori om det kreative klimaet (redegjøres nedenfor i del 2.4.1) ved å ta i bruk et spørreskjema som er utformet fra Ekvalls (1996) Creative Climate Questionnaire (CCQ). Ekvalls (1996) CCQ er del 2 av spørreskjemaet til Moultrie & Young (2009), som vi har benyttet til å innhente empiri. CCQ måler det Ekvall kaller det "kreative klima", som er grunnlaget for diskusjonen av innhentet empiri i del 4. Vi skal nå redegjøre for hva teorien hans om det kreative klima består av, og hvilke dimensjoner i arbeidsmiljøet Ekvall (1996) mener påvirker kreativiteten i organisasjoner. Dette for å kunne både forstå det forenklede spørreskjemaet som Moultrie & Young (2009) har laget, og får å kunne ha en fruktbar diskusjon i del 4.

2.4.1 - Det kreative klimaet og CCQ

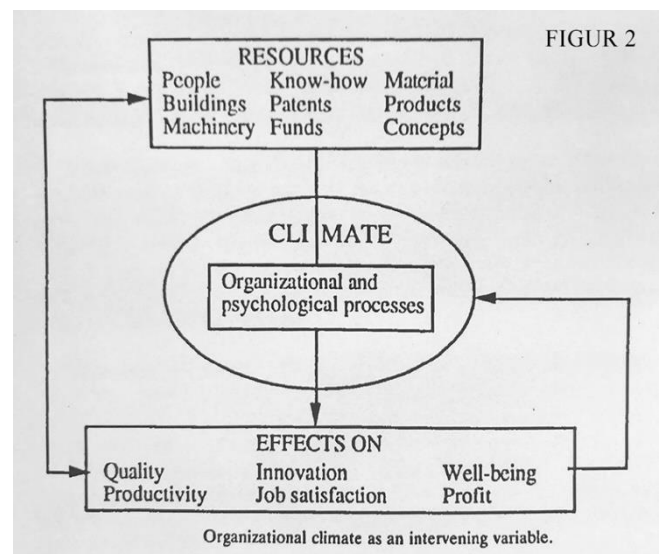
Ekvall (1996) argumenterer for at klimaet er en variabel som påvirker en organisasjons prosesser og resultater. Om klimaets rolle i den organisasjonelle prosessen skriver Ekvall:

“In the context of organizational processes climate plays the part of an intervening variable which affects the results of the operations of the organization. The climate has this moderating power because it influences organizational processes such as problem solving, decision making, communications, co-ordination, controlling an psychological processes of learning, creating, motivation, and commitment” (Ekvall 1996, 106).

Videre skriver Ekvall (1996) at det kreative klimaet er en del av en sirkulær prosess - se figur 2, der klimaet blir påvirket av organisasjonens prosesser, operasjoner og ressurser.

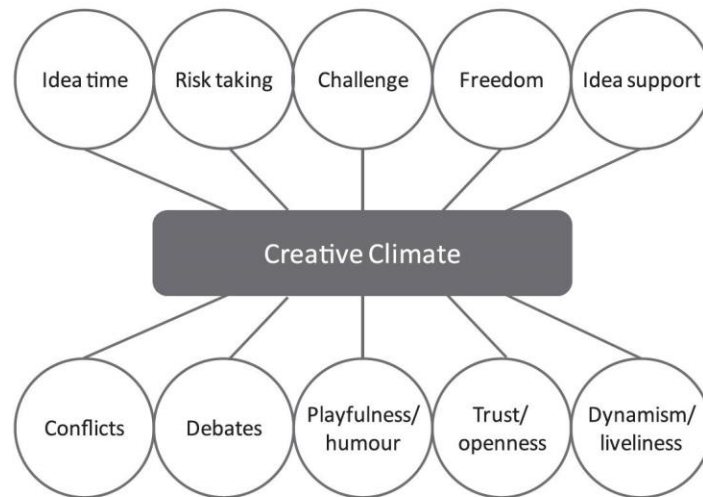
“The organization has resources of different kinds – people, money, machines, etc. – which are used in its processes and operations. These operations result in effect of many kinds and on different levels of abstraction: high or low quality of products or services; radically new products or only small improvements in the old ones; high or low well-being among employees; commercial profit or loss. Climate exerts a strong influence on these outcomes. But the effects in turn influence both resources and climate.” (Ekvall 1996, 106).

Det er de organisasjonelle og psykologiske prosessene i organisasjonen som blir undersøkt i Ekvalls CCQ. CCQ kartlegger 10 dimensjoner ved det kreative klimaet i organisasjonen som påvirker kreativitet og innovasjon (Ekvall 1996). Ekvall har gjennom sine studier bekreftet en positiv korrelasjon til kreativitet for ni av de 10 dimensjonene i CCQ (Ekvall 1996; Ekvall & Isaksen 2010; Ekvall m.fl. 2010). Dimensjonen med negativ korrelasjon er Konflikt.



De 10 dimensjonene utgjør det Ekvall (1996) kaller for det kreative klimaet i en organisasjon. Ekvall & Isaksen (2010) skriver at klimaet som dimensjon i seg selv har vist seg å ha en positiv korrelasjon til en rekke forhold i organisasjoner. De fremhever at et fokus på å etablere et kreativt klima kan bedre produktiviteten, øke profitt og salgsvolum, forenkle implementeringen av nye

arbeidssystemer, øke markedsandel og fremme vekst og gi støtte for å fremme innovasjon, samtidig som det senker stressnivået og øker jobbtilfredsheten (Ekvall & Isaksen 2010). Innholdet i de 10 dimensjonene er blitt validert og har støtte i kreativitets-litteratur (Ekvall 1996, 108). De 10 dimensjonene som utgjør Ekvalls (1996) kreative klima fremkommer i figur 3.



Ekvall's Model of Creative Climate

FIGUR 3

I neste punkt skal vi redegjøre for de 10 dimensjonene ved Ekvalls (1996) kreative klima.

2.4.2 - De 10 dimensjonene ved det kreative klimaet

Dimensjonene i Ekvalls (1996) kreative klima beskriver de generelle holdninger, følelser og atferd i organisasjonen. Vi legger Ekvall (1996) sine definisjoner til grunn for dimensjonene og vi har selv oversatt dem til norsk. Rekkefølgen og inndelingen nedenfor er lik rekkefølgen i spørreskjemaet til Moultrie & Young (2009), som vi har benyttet i denne oppgaven.

Holdninger til arbeid

1. Utfordring

Utfordring betyr i hvilken grad et team/ansatte får muligheten til å involvere seg i den daglige driften, langsiktige mål og organisasjonens visjon. Når det er høy grad av Utfordringer føler de ansatte glede og at jobben de gjør er meningsfull. De er motiverte, fulle av energi og føler seg engasjerte til å bidra. Klimaet er dynamisk, "electric" og inspirerende. I den motsatte situasjonen er de ansatte uengasjerte og de får en følelse av fremmedgjøring og apati. Ansatte mangler retning

og interesse for arbeidet og samhandlingene mellom mennesker i organisasjonen er kjedelige og apatiske.

2. Frihet

Frihet referer til i hvilken grad ansatte kan ta initiativ eller har Frihet til å ta til handling, uten å stadig vise til en høyere autoritet eller regelbok for beslutninger. Ansatte viser uavhengighet i atferd og har ressurser og autonomi til å definere deler av arbeidet sitt. Ansatte får muligheten til å ta initiativ til å tilegne seg og dele informasjon om arbeidet sitt. I det motsatte klimaet er ansatte passive og jobber med strenge retningslinjer og de har ikke lov til å ta initiativ. Ansatte utfører arbeidsoppgavene sine innenfor de etablerte rammene, med lite rom for å redefinere oppgavene.

3. Idéstøtte

Idéstøtte referer til måten nye ideer blir vurdert, tatt opp eller argumentert for av ansatte. I et støttende klima blir ideer og forslag mottatt på en oppmerksom og profesjonell måte. Ansatte lytter til hverandre og oppmuntrer initiativ. Det blir tilrettelagt for muligheten til å prøve ut nye ideer. Atmosfæren er konstruktiv og positiv. Når Idéstøtten er lav i blant de ansatte, er det automatiske “nei” rådende. Feilsøking og utfordringer ved ideen er vanlig måte å reagere på.

4. Risikotaking

Risikotagning referer til i hvilken grad ansatte tolererer usikkerhet. I organisasjoner hvor det er høy toleranse for risiko handler de ansatte raskt og tar beslutninger. Muligheter blir tatt og eksperimentering blir foretrukket foran detaljerte analyser og undersøkelser. I et klima som tar avstand til risiko er det derimot en forsiktig og nølende mentalitet i organisasjonen og blant de ansatte. Besluttsomhet mangler og ansatte prøver å være på” den sikre siden” og” sover gjerne på det”. Beslutninger kan bli satt bort til andre.

5. Idétid

Idétid er tiden der ansatte har mulighet til og benytter seg av å generere nye ideer eller vurdere fordelene ved eksisterende ideer og muligheter. I” high idea-time”-situasjoner eksisterer muligheten til å diskutere og teste forslag og impulser som ikke er inkludert/knyttet til en konkret arbeidsoppgave. Det er også muligheten til å ta tid til å utforske og utvikle nye ideer. Det er

fleksible tidsfrister som tillater de ansatte å utforske nye retninger og alternativer. I den motsatte situasjonen blir derimot hvert minutt booket og spesifisert. Tidspress gjør det vanskelig å vike fra rutine og tenke annerledes rundt fremgangsmåten for å løse oppgaven.

Arbeidsmiljø

6. Tillit og Åpenhet

Tillit og Åpenhet referer til graden av emosjonell trygghet i relasjoner. Er det en høy grad av tillit stoler ansatte på hverandre og føler seg trygge nok på å være åpne og ærlige. Alle i organisasjonen tør å fremme ideer og meninger. De ansatte er genuint åpne og oppriktige med hverandre og initiativ blir tatt uten frykt for represalier og latterliggjøring hvis det blir gjort feil. Ansatte stoler på hverandre for profesjonell og personlig støtte. Ansatte har oppriktig respekt for hverandre og gir ros og anerkjennelse når det er fortjent. Når det er mangel på tillit er de ansatte mistenkelige til hverandre og reagerer med å vokte seg selv, egne planer og egne ideer. De er redde for å gjøre dyre tabber. I slike situasjoner er det vanskelig for de ansatte å kommunisere åpent med hverandre og fungere sammen.

7. Dynamikk og Livlighet

Dynamikk og Livlighet referer til graden av begivenhet og liv i organisasjonen. I høyt dynamiske organisasjoner skjer det nye ting hele tiden, og det oppstår stadig endring i måten å behandle problemer på. Det er en ”psykologisk turbulens” som blir beskrevet av de ansatte i organisasjonen som ”fullt fart”, ”kjør”, ”lynraskt”, ”malstrøm” og så videre. I den motsatte situasjonen finner vi saktegående, forutsigbare organisasjoner uten overraskelser. Det er ingen nye prosjekter eller annerledes planer.

8. Lekenhet og Humor

Lekenhet og Humor viser til graden av spontanitet og lettsindighet blant de ansatte. Det er en profesjonell men avslappet atmosfære. Et miljø hvor det ofte er latter og godtmente vitser kjennetegner denne dimensjonen. Ansatte har det morsomt i hverandres selskap og på jobb. Stemningen oppleves avslappet og munter. Det motsatte klimaet er karakterisert med alvor og seriøsitet mellom de ansatte. Atmosfæren er stiv og dyster. Vitser og latter ansees som uanstendig og uakseptabelt.

9. Debatt

Debatt er forekomsten av situasjoner med uenigheter mellom synspunkter, ideer, og med ulik erfaring og kunnskap blant ansatte. Mens Konflikt (nedenfor) relateres til personlig spenning, relateres Debatt til idèspenning. I et Debattklima blir alle ansatte hørt og de er interesserte i å fremme sine egne ideer for vurdering. Når Debatt mangler, følger ansatte autoritære mønster og prosedyrer uten spørsmål, og uten å utforske alternativer.

10. Konflikt

Konflikt betyr tilstedeværelsen av personlig og emosjonell spenning mellom grupper og ansatte i organisasjonen. Ved et høyt Konfliktnivå misliker de ansatte hverandre og klimaet kan bli beskrevet som ”krig”. Plott, feller, makt- og territoriell kamp er i slike tilfeller vanlige elementer blant ansatte og grupper. Personlige uenigheter bidrar til sladder og baksnakking. I det motsatte klimaet oppfører ansatte seg mer modent; de har innsikt i egen psyke og impuls kontroll. Ansatte ønsker, aksepterer og takler i så tilfelle mangfold godt og effektivt. Konflikt er den eneste negative dimensjonen i det kreative klimaet. En lav score på Konflikt dermed bra her.

De 10 dimensjonene gjennomgått ovenfor er blitt validert at har en påvirkning på kreativitet i organisasjoner ved en rekke studier. I neste del av oppgaven skal vi redegjøre for forskning og kritikk av Ekvalls (1996) kreative klima.

2.4.3 - Forskning på og kritikk av CCQ

Ekvalls (1996) forskning på det kreative klimaet er blitt validert av et spørreskjema kalt ”Situational Outlook Questionnaire” (SOQ) som er en tilpasning av CCQ til amerikanske organisasjonsforhold. SOQ ble validert av Isaksen, Laurel og Ekvall i en kvantitativ studie (Isaksen m.fl. 2002). Isaksen & Laurel (2002) har også benyttet SOQ i team-setting for å se om SOQ kan benyttes for å effektivt kunne skille mellom et klima som enten er positivt eller negativt for kreativitet i grupper. De konkluderte at SOQ viste en distinkt forskjell på klimaene (Isaksen & Laurel 2002).

Det er verdt å nevne at Ekvall (1996) påpeker at det ikke kan garanteres at CCQ dekker alle de viktige aspektene for et kreativt klima. Kritikerne peker på at CCQ ikke dekker dimensjonen av

ledelse, som kan være viktig for det kreative klima. Ekvall (1996) argumenterer for at CCQ måler det generelle kreative klimaet i organisasjonen og at det ikke alltid er lederen som påvirker klimaet, men at det i noen tilfeller er atferden og innflytelsen fra andre medlemmer/grupper i organisasjonen. CCQ er utformet som et måleinstrument på organisasjonelt nivå og ikke er et instrument for å måle kreativitet på individnivå (1996). Ekvall (1996) konkluderer likevel med:” the leadership style of the manager has in all studies so far shown substantial correlations with the climate dimensions. ...The conclusion should be that the climate to a fairly large extent is in the hands of the manager” (Ekvall 1996, 122).

Ekvall (1996) peker også på andre variabler kan påvirke klimaet:

- Målklarhet – definert som organisasjonen og/eller avdelingenes mål, og ledelsens kommunikasjon rundt mål og visjon.
- Orden og klarhet i organisasjonen – som er roller, oppgavebeskrivelser, ansvarsfordeling, planer og tidsplaner.
- Formalisering – strenge, formelle, kompliserte og intrikate organisasjonskart, prosesser, og kommunikasjonskanaler.
- Sentralisering – enveiskommunikasjon, “smal” delegering og hierarki.

Vi belyser i neste del annen forskning på kreativitet i organisasjoner. Deretter redegjør vi for Moultrie & Young (2009) sin studie hvor de kombinerer nevnte CCQ og KEYS (del 2.5).

2.5 - Annen forskning på kreativitet i organisasjoner

I dette avsnittet skal vi gjøre en overordnet redegjørelse for annen forskning utført på kreativitet i organisasjoner. Teoriene presentert nedenfor vil bli trukket inn i diskusjonen av funnene for å skape nyanser.

Cameron M. Ford (1996) konkluderer i artikkelen “A theory of individual creative action in multiple social domains” at organisasjonsklimaet har en påvirkning på kreativiteten. Ford argumenter for at kreativitet ofte er en individuell og sjelden handling i organisasjoner, og at denne individuelle handlingen blir påvirket av at mennesker av natur er vanedyr. Å bryte vaner kan være en utfordring selv i et klima tilrettelagt for kreativitet. Ford hevder derfor at “the challenges to

creativity and innovation managers are to consistently empower the individual process that facilitate creative action while holding the temptations that draw people toward habitual responses at bay ...”.

Sonnenburg (2004) har studert kreativitet i organisasjoner. Han konkluderte med at både kommunikasjonstype benyttet av gruppe-medlemmer, den faktiske prosessen i produksjonen av kreativitet utfall, kompleksiteten av problemet (og derav grad av behov for autonomi) og arbeidsmetodikk var elementer som påvirket det kreative utfallet i en organisasjon.

Sternberg m.fl. (2004) har studert kreativ ledelse og dens påvirkning på kreativitet, og konkluderte med at kreativitet krever ulike typer lederskap ved ulike steg av den kreative prosessen.

Rickards & Moger (2000) studerte kreativitet i team. De konkluderte med at det var to barrierer for kreativitet i team; 1) en svak atferds barriere bestående av mellommenneskelige og personlige faktorer som hindret fremgang og 2) en sterk ytelses barriere bestående av konvensjonelle forventninger i sosiale kontekster og forretningskulturer (2000, 277-278). Rickards & Moger kom frem til syv faktorer som kan benyttes i team og kreativt lederskap for å minimere de nevnte barrierene; skape en felles forståelse; ha en delt visjon; ha et positivt klima; motstandsdyktighet til forventninger; ide-eiere, aktivatorer og fasilitatorer; og lære fra erfaring.

2.6 - Moultrie & Young: Exploratory Study of Organizational Creativity in Creative Organizations

Vi skal nå redegjøre for Moultrie & Young (2009) sin studie hvor de har forsøkt å kombinere de nevnte modellene til Amabile (1988) og Ekvall (1996).

For å se om etablerte teorier om kreativitet i organisasjoner kan benyttes for å se på kreativ næring har vi har benyttet en forenkling av Amabile (1988) og Ekvalls (1996) måleinstrumenter for kreativitet i organisasjoner. Verktøyet ble utviklet av James Moultrie & Alasdair Young (2009) og er presentert i deres artikkel “Exploratory Study of Organizational Creativity in Creative Organizations”. Forenklingen har blitt utarbeidet og testet på kreativ næring i Storbritannia og vil bli redegjort for i neste del av oppgaven. Vi har benyttet dette forenklete spørreskjema i oppgaven

som en forundersøkelse til intervjuene fordi vi så det som hensiktsmessig med et rammeverk som inneholdt begge modellene vi ønsket å undersøke. Hvordan vi har benyttet dette spørreskjema vil bli redegjort for i metoden i del 3.5.

2.6.1 – Bakgrunn for Moultrie & Young sin studie

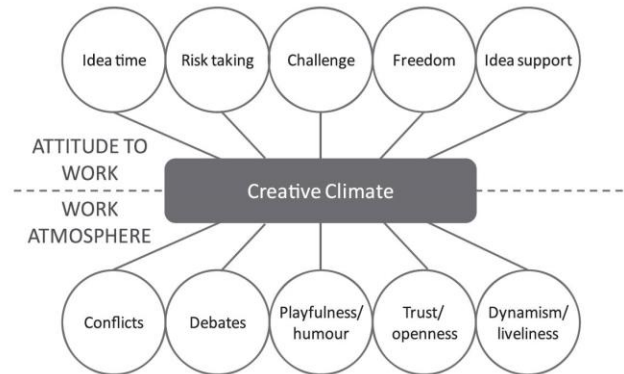
Moultrie & Young (2009) utførte i 2009 en studie der de benyttet modellene til Ekvall (1996) og Amabile (1988) om kreativitet i organisasjoner, for å se nærmere på kreativitet i den kreative næringen i Storbritannia. I studiet sammenlignet de Amabiles (m.fl. 1996) KEYS og Ekvalls CCQ (Ekvall 1996, Moultrie & Young 2009). Dette gjorde de ved å utvikle et forenklet spørreskjemaet som inkluderte dimensjonene i KEYS og CCQ. Skjemaet til Moultrie & Young (2009) inneholdt totalt 27 spørsmål, mot KEYS 78 spørsmål og CCQs 50. For å sikre at formuleringene og de nye spørsmålene til Moultrie & Young (2009) fanget opp de samme dimensjonene som CCQ og KEYS foretok Moultrie & Young (2009) en forundersøkelse og gjorde en rekke iterasjoner av spørsmålene.

Bakgrunnen for Moultrie & Young (2009) sin studie var å undersøke om KEYS og CCQ utfylte hverandre og om de var anvendelige for den kreative næringen i Storbritannia. Dette gjør Moultrie & Youngs studie gjeldende for oss fordi vi ser på kreativitet i kreativ næring i lys av Amabiles KEYS (m.fl. 1996) og Ekvalls CCQ (1996). Som Moultrie & Young (2009) selv skriver:” These models generally result from research exploring firms and have not explicitly looked at the creative industries. This provides a clear gap in current understanding, as firms within the creative industries should by their very nature exhibit creative practices and capabilities” (Moultrie & Young 2009, 302).

En av hensiktene med denne oppgaven er også å se om skjemaet til Moultrie & Young (2009) er mulig å benytte for å undersøke kreativ næring. Derfor er det særlig viktig at vi redegjør grundig for deres studie.

2.6.2 - Moultrie & Youngs studie av Amabiles og Ekvalls teorier

Moultrie & Young (2009) delte CCQ og Ekvalls (1996) kreative klima inn i to hovedkategorier *attitude to work* og *work atmosphere*, illustrert nedenfor i figur 4. Denne inndelingen begrunnet de med at *attitude to work* fokuserte mer på individets samhandling med arbeidsplassen, mens *work atmosphere* i større grad adresserer gruppe og miljøfaktorer (Moultrie & Young 2009, 308). Inndelingen i de 3 elementene i Amabiles (1988) modell; Organisasjonsmotivasjon, Ressurser og Ledelsespraksis forble uendret – se figur 1 under del 2.3.



Modified Ekvall Model

FIGUR 4

I presentasjonen av Amabiles (1988) modell i spørreskjema, har Moultrie & Young (2009) valgt å kombinere aspektene i elementene presentert i del 2.3.1 og landet på følgende dimensjoner under hvert element:

- Organisasjonsmotivasjon: Verdsetting av kreativitet, Holdning til risiko, Stolthet over ansatte, Entusiasme over ansatte, Fremtidsrettet strategi, Ledelses-systemer og -prosesser.
- Ressurser: Tid til å innovere, Ekspertise, Tilgang til midler, Materielle ressurser, Informasjonsressurser, Opplæring.
- Ledelsespraksis: Prosessautonomi, Ferdighetsbasert Teamsammensetning, Målsetting, Lederstøtte, Personlighetsbasert Teamsammensetning.

I Vedlegg 3- Spørreskjema forklares definisjonene av hver dimensjon nevnt ovenfor, slik Moultrie & Young (2009) har valgt å presentere de. Slik vi nevnte i del 2.4 er dimensjonene i Ekvall (1996) sin modell presentert av Moultrie & Young (2009) med sin opprinnelige definisjon.

Moultrie & Young (2009) var tydelige på at enkelte elementer i Ekvalls (1996) kreative klima og Amabiles (1988) elementer om kreativitet og innovasjon i organisasjoner overlappet hverandre. De kom frem til at følgende dimensjoner i elementene overlappet: Tid, Risiko, Konflikt, belønning,

Utfordring, Debatt og Frihet. En beskrivelse av sammenligningene fremkommer i *Vedlegg 1- Moultrie & Young sin sammenligning av Amabile og Ekvall*. Selv om Moultrie & Young (2009) i sin studie bekreftet at det var en overlapping mellom dimensjonene, argumenterte de for at en overlapping nødvendigvis ikke var negativt - fordi overlapp kunne gi en fordel ved at to perspektiver på de overlappende faktorene kom til syne.

Moultrie & Young (2009), som Ekvall (1996, 111), var klar over at organisasjoner som identifiserer seg som kreative bør komme godt ut av undersøkelsen og det kan føre til en vurdering som tilsier at alle faktorer er viktige. For å etablere den "viktigste" dimensjonen for organisasjonene, introduserte de et poengsystem der respondentene kunne rangere dimensjonene på relativ viktighet opp mot hverandre. Moultrie & Young (2009) var bevisste på at størrelsen til bedriften som blir undersøkt kan ha en stor påvirkning på besvarelsen fordi bedriftsstørrelsen påvirker elementene - eksempelvis Ledelsespraksis i store vs. små bedrifter.

Moultrie & Young (2009) sin konklusjon ved anvendbarheten av modellene til Amabile og Ekvall
I konklusjonen av studiet argumenterer Moultrie & Young (2009) for at Ekvalls (1996) modell for kreativt klima adresserte kreativitet i organisasjoner på et mer abstrakt nivå enn Amabiles (1988) modell. De mente Ekvalls (1996) dimensjoner kan oppfattes som for åpne og inkluderende og at de kan bli sett på som mindre kontroversielle for respondentene. Amabiles (1988) modell ga en større variasjon i svarene når det kom til oppfattet viktighet på de ulike dimensjonene. Dette mente Moultrie & Young (2009) kunne gi en mer verdifull innsikt i dimensjonene. Samtidig kan den store variasjonen i Amabiles (1988) modell bety at det er et hierarki av viktige og mindre viktige dimensjoner i modellen.

Moultrie & Young (2009) konkluderer med at de to ulike modellene komplementerte hverandre godt og var gjensidig forsterkende. Videre argumenterte Moultrie & Young (2009) for at en kombinasjon av de to modellene kan gi en god representasjon av kreativitet i organisasjoner og kan være gunstig for en analyse i kreativ næring. De påpekte også at noen av dimensjonene - som eksempelvis Konflikt, Idetid, Teamsammensetning, Tilgang til midler, Ledelsessystemer, og Læringssystemer - kan ha ulik viktighet og være mindre gjeldende i bedrifter der kreativitet er en

daglig aktivitet. Moultrie & Young (2009) skriver at et sammenslått spørreskjema burde bli tilpasset ulike bransjer innen den kreative næringen for å imøtekomme bransjespesifikke behov.

Moultrie & Young (2009) så også på andre studier av kreativitet i organisasjoner da de vurderte elementene i Amabile (1988) og Ekvalls (1996) to modeller. Studiene de så på består blant annet av Sonnenburg (2004); Rickards & Moger 2000; og Sternberg, Kaufman & Pretz 2004. Moultrie & Young (2009) konkluderte med at disse studiene støttet de generelle elementene i modellene til Amabile (1988) og Ekvall (1996).

2.6.3 - Dette fant Moultrie & Young

Moultrie & Young (2009) oppsummerer i sin forskningsartikkel hvilke funn de gjorde i sin studie. Funnene som er relevante for denne oppgaven vil nå bli presentert:

- Moultrie & Young mente det er et hierarki av viktighet blant dimensjonene.
- Det var ulik vurdering av Ledelsessystemer-dimensjonen - noe de mente kunne skyldes firmatype, firmastørrelse og ulik grad av investeringskostnad ved prosjektene de ulike firmaene har.
- Organisasjonene så det som vanskelig å rangere Utfordring-dimensjonen fordi den var individ avhengig og varierte mellom de ulike avdelingene.
- Ved Arbeidsmiljø-elementet ble alle bortsett fra Konflikt rangert høyt på viktighet. Konflikt ble rangert lavt fordi det sjeldent forekom, men var samtidig utslagsgivende hvis det forekom.

Oppsummering av del 2 - Teori.

Vi har i denne delen av oppgaven, del 2 – Teori, vist det teoretiske rammeverket for oppgaven. Vi har avklart hvilke begreper og definisjoner som gjelder for oppgaven og redegjort for innholdet i teoriene til Amabile (1988) og Ekvall (1996), som er sentrale for å forstå bakgrunnen til oppgaven. Vi har i tillegg trukket inn relevant forskning for feltet og vi har redegjort for det forenklete verktøyet til Moultrie & Young (2009), som kombinerer de to nevnte teoriene til Amabile (1988) og Ekvall (1996). Dette verktøyet har vi benyttet for å undersøke kreativ næring i Norge. Den neste del tar for seg metoden vi har benyttet for å gjennomføre denne oppgaven.

3 - Metode

3.1 - Innledning

I denne delen av oppgaven redegjør vi for hvordan vi vitenskapelig har gått frem for å utforske temaet kreativitet i kreativ næring og hvordan vi strategisk har tilnærmet oss en besvarelse av problemstillingen. Vi belyser målet for studiet, det teoretiske rammeverket vi benytter, hvilket forskningsdesign vi har valgt og hvorfor, hvilken metode vi har benyttet for datainnsamling og analyse, valg av datarepresentasjon, validitets- og reliabilitetsspørsmål knyttet til studiet og til valgt metode, og til slutt hvilke forskningsetiske hensyn som er tatt.

For å undersøke kreativitet i den norske kreative næringen har vi valgt å benytte en kvalitativ tilnærming, fordi kvalitativ metode er utforskende i natur, og vi skal utforske et lite kjent tema. Videre har vi valgt et eksplorativt forskningsdesign hvor vi har utført en casestudie for å innhente erfaringsbasert data for å genere innsikt og øke forståelsen rundt temaet. Dataen er hentet fra en gruppe på tre bedrifter innen den kreative næringen i Norge (som beskrevet innledningsvis i oppgaven). Semi-strukturerte dybdeintervju ble benyttet som datainnsamlingsmetode. Vi intervjuet totalt ni informanter - tre fra hver bedrift - for å sikre tilstrekkelig dybde og innsikt i empirien. Dataanalysen ble gjennomført ved en iterativ prosess. Presentasjon av datamaterialet er gjort ved sitater og generelle oppsummeringer. Vi har tatt teoretisk hensyn for å styrke validiteten og øke reliabiliteten i oppgaven.

3.2 - Hensikten med oppgaven

Målet med dette studiet ble definert etter at vi foretok en litteraturgjennomgang der vi så på kreativitet i organisasjoner. Her fremkom det - som diskutert tidligere i oppgaven - at det var lite forsket på kreativitet i kreativ næring. Dette synes vi var både praktisk og personlig interessant. Vi ønsket å utforske dette nærmere. Et spørsmål vi stilte oss, var om tidligere studier knyttet til kreativitet i organisasjoner og kreativ næring er relevant for kreativ næring i Norge, eller om det her finnes andre aspekter/dimensjoner som er knyttet til kreativitet i kreatin næring? Dette la grunnlaget for problemstillingen definert i del 1.1. Hensikten med dette studiet er dermed å utforske fenomenet kreativitet i kreativ næring i en norsk kontekst, for å se om kreativitet i kreativ næring skiller seg fra kreativitet i øvrige organisasjoner, og om det er mulig å benytte Moultrie &

Young (2009) sin sammenslåing av modellene til Amabile (1988) og Ekvall (1996) i et forenklet spørreskjema for å undersøke dette.

3.3 - Teoretisk rammeverk

Det teoretiske rammeverket som danner bakgrunnen for oppgaven, redegjort for ovenfor i del 2, legger metodologiske føringer på hvordan vi kan tilnærme oss temaet vi ser nærmere på. Det har implikasjoner på hvilket forskningsdesign og metode som kan være hensiktsmessig å benytte (Krumsvik 2013). Hvordan teorien som er grunnlaget for denne oppgaven er blitt benyttet i relasjon til forskningsdesign og metode vil bli redegjort for i de to neste avsnittene.

3.3.1 - Teresa Amabile & Göran Ekvall

Som vist danner Amabiles (1988) modell for kreativitet og innovasjon i organisasjoner og Ekvalls (1996) modell for det kreative klima det teoretiske rammeverket for denne oppgaven. Som det ble redegjort for i del 2 ovenfor, er både Amabiles (1996) og Ekvalls (1996) modeller validerte av andre forskere innen feltet kreativitet og kreativitet i organisasjoner. Fordi det er bekreftet at modellenes innhold har en påvirkning på kreativitet i organisasjoner, vurderer vi at det i utgangspunktet ikke er hensiktsmessig å foreta en eksplorerende studie av påvirkningen dimensjonene i modellene har i seg selv (Krumsvik 2013). Vi har likevel valgt å benytte en eksplorerende forskningstilnærming fordi det etter vår kjennskap ikke er gjennomført noen studier i norsk kontekst hvor modellene til Amabile (1988) og Ekvall (1996) er benyttet for å se på dimensjonene i kreativ næring som påvirker kreativitet. En eksplorerende studie er da hensiktsmessig for å utforske om dimensjonene i modellen er like gjeldende i konteksten kreativ næring i Norge, eller om det kan være andre aspekter/forhold ved konteksten som påvirker dimensjonene (Krumsvik 2013). Dette har ført til at vi har benyttet Amabile & Ekvalls modeller ved Moultrie & Young (2009) sin operasjonalisering som grunnlag for datainnsamling, organisering og kategorisering av data under dataanalysen.

3.3.2 - Bruken av Moultrie & Young

Moultrie & Young (2009) har i «Exploratory Study of Organizational Creativity in Creative Organizations» benyttet seg av et eksplorativt design. Moultrie & Young (2009) har påvirket vårt

valg av forskningstilnærming og metode for datainnsamling. Vi har prøvd å legge oss så tett opp mot Moultrie & Young (2009) sin metode for å øke validiteten i denne oppgaven.

Datainnsamling i Moultrie & Young (2009) sin studie består av to faser. Fase 1 bestod, også for oss, av et kvantitativt spørreskjema. Fase 2 bestod av kvalitative intervjuer med et utvalg av informanter. Hensikten til Moultrie & Young (2009) var som nevnt, å validere spørreskjemaet og foreta en sammenligning av modellene til Ekvall (1996) og Amabile (1988). En sammenligning av modellene var primære målet for studiet til Moultrie & Young (2009), sekundærmålet var å utforske de spesifikke karakteristikkene av det kreative klimaet i organisasjonene.

Vi benyttet spørreskjemaet til Moultrie & Young (2009) å foreta en forundersøkelse til intervjuene. Spørreskjemaet ble i tillegg benyttet for å strukturere og fokusere på de semistrukturerte intervjuene. Med begrenset tid under intervjuene gjorde spørreskjemaet det mulig for oss å effektivisere og avgrense tema under intervjuene. Spørreskjemaet ga en pekepinn på spesifikke dimensjoner for videre undersøkelse for hver enkelt informant. Det å benytte et rammeverk som kombinerer Amabiles (1988) og Ekvalls (1996) modeller forenklet og strukturerte prosessen med datainnsamling, og ga oss muligheten til å få to perspektiver i en analyse (Moultrie & Young 2009, 310).

3.4 - Forskningsdesign

Et forskningsdesign beskriver hvordan du tilnærmer deg temaet du ønsker å utforske og må henge sammen med målet med studiet. Fordi vi skal øke forståelsen for fenomenet kreativitet i kreativ næring - som nevnt er lite utforsket - er det hensiktsmessig med et forskningsdesign som er utforskende og åpen i måten man tilnærmer seg temaet. Forskningsdesignet legger føringer på valg av metode for innhenting av empiri. Vi har valgt kvalitativ forskning fordi hovedmålet i kvalitativ forskning er å se på ulike fenomen fra et empirisk innsideperspektiv, der individer prøver å fortolke omverdenen og forskeren forsøker å forstå hvordan de fortolker denne omverdenen (Krumsvik 2013). Den kvalitative forskeren er definert som en empirist som har til hensikt å komme frem til en årsaksforklaring, presenterer Ola Gaute Askheim & Tor Grenness i “Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjon” (2018).

Kvantitativ forskning, derimot, er en teoristyrte metode som utvikles ved hypotesetesting der målet er generalisering (Askheim & Grenness 2018, 48). Siden målet med denne oppgaven er økt forståelse, innsikt og informasjon om kreativitet i kreativ næring i Norge, og ikke en hypotesetesting av teoretiske modeller, ser vi det som hensiktsmessig å benytte oss av en et eksplorerende forskningsdesign.

3.4.1 - Casedesign

En casestudie kjennetegnes ved at det innhentes mye informasjon fra en empirisk begrenset enhet (Askheim & Grennes 2009, 70-72). Vi har, som vist, begrenset denne enheten til å være en gruppe på tre bedrifter med flere fellestrekk og som alle opererer innenfor den kreative næringen i Norge (se del 3.5.1.3 nedenfor for en nærmere redegjørelse for utvalget). Vi har valgt en casestudie med flere bedrifter for å styrke validiteten i dataen. Vi ser på et casedesign som hensiktsmessig fordi det gir oss muligheten til å gå i dybden på temaet kreativitet i kreativ næring innenfor en begrenset og relevant kontekst for fenomenet (Askheim & Grennes 2009, 70).

Det er viktig å merke seg at vi ser på helheten av de tre bedriftene sammen og ikke har til hensikt å se på hver enkelt bedrift alene.

3.5 - Valg av metode

En metode er en vitenskapelig tilnærming for å utforske et tema, en problemstilling eller et fenomen, og er viktig for å sikre troverdighet og validitet (Askheim & Grennes 2008). Metode kjennetegnes ved en strukturert fremgangsmåte der ulike instrumenter benyttes for å sikre etterprøvbare, bekreftende og troverdige resultater. Instrumentene består blant annet av utvalgsstrategi, datainnsamling, intervjuguide og en metodisk analyse (Askheim & Grenness 2008, 22).

Det er ved en kvalitativ metode, som vi har valgt, vanskelig å etterprøve resultatene og det er derfor viktig at hele forskningsprosessen er transparent og tillitsvekkende (Askheim & Grennes 2008). For å gjøre vår oppgave transparent og tillitsvekkende, redegjør vi derfor her for vår metodiske tilnærming til temaet vårt - kreativitet i kreative organisasjoner i Norge.

3.5.1 - Datainnsamling

Vi har valgt å benytte oss av semi-strukturerte intervjuer som metode for datainnsamling. Før vi avholdt intervjuer gjennomførte vi som nevnt en forundersøkelse. Analysen av denne forundersøkelsen la grunnlaget for de semistrukturerte intervjuene. I denne delen av oppgaven skal vi redegjøre nærmere for metoden i forundersøkelsen og de semistrukturerte intervjuene. Intervjuer er ulike former av ustrukturerte samtaler mellom forsker (moderator) og informant (Askheim & Grenness 2018, 88). Hensikten med intervjuene var å avdekke holdninger, motiver og erfaringer knyttet til dimensjonene i Amabile (1988) og Ekvall (1996) sine modeller.

Forundersøkelse

Informantene fikk tilsendt et spørreskjema som de besvarte og returnerte. Skjemaet bestod av spørsmål knyttet til dimensjonene i Amabile (1988) og Ekvalls (1996) modeller (redegjort for i punkt 2 ovenfor). Spørreskjemaet er en forenklet operasjonalisering av CCQ og KEYS, og er validert og utviklet av Moultrie & Young (2009). Spørreskjemaet består av totalt 5 elementer med til sammen totalt 27 underdimensjoner. Hvert enkelt hovedelement vises på hver sin side i spørreskjema. Hvert hovedelement adresserer et av elementene i de to teoriene. Se *Vedlegg 3- Spørreskjema*.

Utforming av spørreskjemaet

Spørsmålene i spørreskjemaet ble utformet og tilpasset av Moultrie & Young (2009) for å sikre at spørsmålsutformingen og terminologien ble forståelig for respondentene. Dette ble gjort ved hjelp av innledende intervjuer og itereringer (Moultrie & Young 2009).

Ved hver enkelt underkategori måtte informanten gjennom tre steg for å fullføre besvarelsen. I figur 5 ser du gangen i besvarelsen, og i figur 6 en ferdig utfylt underdimensjon.

1	2	3
Rangere dagens ytelse ved å benytte en likert-scala fra 1-5.	Rangere oppfattet viktighet av den enkelte underkategori ved å benytte en likert-scala fra 1-5.	Foreta en fordeling av totalt 100 poeng på de ulike underkategoriene ved hver enkelt hovedkategori opp mot hverandre for å rangere relativ viktighet av faktoren.
FIGUR 5		

Resources

Current performance						Perceived Importance						Relative importance		
Time to Innovate						What is the importance of time allowed for innovation to create output?						Please distribute 100 points between the factors on this page		
There is an adequate time to produce innovative ideas.	5	4	3	2	1	Time constraint won't allow for novel ideas.	Important	5	4	3	2	1	Unimportant	25 /100

FIGUR 6

Iterasjoner ved Moultrie & Young sitt spørreskjema

Moultrie & Young (2009) fikk tilbakemeldinger på spørreskjemaet og anbefalte en videre revisjon av spørsmål som ble oppfattet som enten misledende eller tvetydige. På bakgrunn av tilbakemeldingen Moultrie & Young (2009) mottok gjorde vi enkelte iterasjoner av spørreskjema. Se Vedlegg 3.1 - *Iterasjoner av spørreskjema*

Spørreskjemaets begrensninger

Moultrie & Young (2009) fremhevet at deres forenkling av CCQ og KEYS var mindre robust enn de opprinnelige verktøyene (2009, 310). Vi må ta høyde for begrensningene en reduksjon av antall spørsmål fra totalt 128 spørsmål, i KEYS og CCQ, til 27 spørsmål i Moultrie & Young (2009) medfører. Reduksjonen av antall spørsmål kan gi et mer overordnet blikk og mindre dybde i besvarelsene. Respondentene kan i tillegg ha en variert begrepsforståelse som kan vike fra det som ligger til grunn for spørsmålene. Besvarelsene kan også variere ut fra hvilken kontekst respondenten befinner seg i og hvordan dimensjonene blir fremlagt av intervjuer under intervjuet (Krumsvik 2013). Det er også en kjensgjerning at personer som deltar i spørreundersøkelser/intervjuer kan svare det de tror forskeren ønsker å høre (Krumsvik 2013, Askheim & Grennes 2009).

Semistrukturerte intervjuer

Vi gjennomførte totalt ni intervjuer hvor vi snakket med en ansatt uten lederansvar (ansatt), en mellomleder og en leder i hver bedrift. Intervjuene ble utført ansikt-til-ansikt og hadde en gjennomsnittstid på én time.

Utgangspunkt for intervjuet var en analyse av svarene informantene ga på spørreskjemaet gjennomført i forundersøkelsen - se *Vedlegg 3- Spørreskjema*. Vi benyttet oss av kategoriseringen som falt naturlig under intervjuet. Alle kategorier ble dekket. I intervjuene stilte vi spørsmål til informantene om besvarelsen dere og adresserte de resultatene som pekte seg ut i forundersøkelsen. Med resultater som peker seg ut menes besvarelser med ulik verdi i dagens ytelse, oppfattet viktighet og relativ viktighet på de ulike dimensjonene i spørreskjemaet. Vi definerte dette som interessepunkter for intervjuet - se *Vedlegg 4.1- Intervjuguide*.

Intervjuguide

For at sammenhengen mellom intervjuene skulle være god og for å sikre et godt sammenligningsgrunnlag mellom intervjuene, benyttet vi en intervjuguide (Krumsvik 2013, 125). Intervjuguiden ble utformet på bakgrunn av malen til Askheim og Grenness (2018, 173), og er en skisse over tema, emne og forslag til spørsmål (Krumsvik 2013, 124). Tema, emnet og forslag til spørsmål er basert og strukturert etter spørreskjemaet benyttet i forundersøkelsen. Se *Vedlegg 4.1- Intervjuguide*. Intervjuet ble tilpasset underveis for å skape flyt i samtalen og vi lot informanten få utdype svarene sine. Vi opplevde at vi fikk ærlige og reflekterte svar som ga oss rikt med informasjon.

Gjennomføring av intervju

I forberedelsene til intervjuene tok vi høyde for de beskrevne gode egenskapene hos en moderator (Askheim og Grenness 2018, 116). Åtte av ni intervjuer ble utført på kontorene til bedriftene vi undersøkte, mens ett intervju ble avholdt via videosamtale. Alle intervjuene ble spilt inn digitalt.

Under hvert intervju var det både en moderator og observatør til stede for å øke validitet. Observatøren tok felt-notater om talemåte, stemning/energi, holdning, ord-trykk o.l. Feltnotatene ble benyttet for å tilføre dybde under transkriberingen. At både intervjuer (moderator) og observatør var til stede er positivt og senker risikoen for å overse data eller trekke feilaktige konklusjoner (Askheim & Grenness 2018, 143). Vi så det som viktig å ta feltnotater fordi i kvalitativ undersøkelse kan det argumenteres for at datainnsamling er en del av analysearbeidet - fordi her er det mer enn kun informasjonen og kommentarene som spiller inn (Krumsvik 2013, 130. Roulston 2013, 304-306).

Intervjuene varte i gjennomsnitt én time. Vi ser at det hadde vært hensiktsmessig med litt lengre samtale tid for å la informantene få mulighet til å utdype flere av dimensjonene i modellene. Flere av informantene hadde utført spørreskjemaet i lang tid før intervjuet og hadde behov for oppfriskning på temaene - som tok noe tid under intervjuet.

For å friske opp hadde vi med spørreskjema benyttet i forundersøkelsen og beskrivelser/definisjoner av dimensjonene. I noen intervjuer var tilstedeværelsen av skjemaet med på å skape flyt, dynamikk og forståelse. I andre intervjuer skapte det litt misforståelse og brøt med flyten. Alle temaene ble gjennomført i hvert intervju, tid benyttet på hvert tema varierte. Avslutningsvis i hvert intervju fikk informanten spørsmål om det var noe de ville tilføye, eller noe de følte var uklart.

Intervjumateriale

Til hvert intervju tok vi med samtykkeerklæring som informanten underskrev, en kopi av individets utfylte spørreskjema og tabeller som viste verdiene; dagens ytelse, oppfattet viktighet og relativ viktighet ved de ulike dimensjonene. Med oss hadde vi også et ark med oversikt over definisjoner og intervjuguiden.

Utvalg av informanter og bedrifter

Før vi startet datainnsamlingsprosessen gjorde vi et strategisk utvalg av bedrifter og informanter. For å kunne styrke validiteten i oppgaven var fokuset på å minimere forskjellene i utvalg (Hammersley & Atkinson, 1996, Askheim & Grennes 2009, 119). Vi valgte, som nevnt, å undersøke 3 bedrifter med fellestrekk innenfor den kreative næringen. For å sikre at utvalget hadde klare fellestrekk opp en liste med utvalgs kriterier - se figur 7 og figur 8.

BEDRIFTSKRITERIER	
Fagområde:	Design, kommunikasjon (multidisiplinære byråer)
Antall ansatte:	Mellomstore bedrifter (50-250 ansatte)
Levetid (stadiet):	5år+
Prosjekttypen:	Komplekse prosjekter: for større bedrifter/offentlig sektor
Geografisk:	Oslo-området
FIGUR 7	

Ved valg av bedrift var det viktig for oss at bedriften var lokalisert i Oslo-området. Dette for at vi kunne gjennomføre intervjuene ansikt-til-ansikt. Det at bedriften var veletablerte med en levetid på over fem år og definert som en mellomstor bedrift av EU var også et viktig kriterium for å sikre et relevant og rikt datagrunnlag (EUR-Lex 2019).

Vi hadde som kriterier til informantene at de til sammen hadde en jevn fordeling av stillingstype. Vi ønsket å intervju tre ledere, tre mellomledere og tre ansatte uten lederansvar for å få ulike perspektiver på kreativitet i kreativ næring. Mer om utvalg relevans i neste avsnitt.

INFORMANTKRITERIE (Stillingstyper)
Leder
Mellomleder/prosjektleder
Ansatte (<i>Designer, kreatør, tekstforfatter o.l</i>)
FIGUR 8

Utvalgsrelevans

Utvalget er relevant for problemstillingen fordi alle informantene er en del av den kreative næringen og derfor må ansees som kvalifiserte til å ha innsikt og erfaringer om kreativitet i kreativ næring. Det at informantene er kvalifiserte til å svare på det vi skal undersøke er en forutsetning for å kunne benytte seg av empiri (Askheim & Grennes 2008, 118). Ved å ha et utvalg på tre personer fra hver grad i ”hierarkiet” sikrer vi også mot tilfeller hvor en informant ikke har noen meninger, innsikt eller kunnskap rundt de ulike dimensjonene. Det kan også bidra til å gi rikere innsikt, siden ansatte i ulike lag av organisasjonen ser og erfarer dimensjonene vi undersøker fra ulike perspektiver i bedriften. Siden hensikten med studiet ikke handler om å generalisere funnene, er en utvalgsstørrelse på ni personer tilstrekkelig, Boddy 2016 skriver: “... a single case study involving a single research participant can be of importance and can generate great insight” (Boddy 2016, 430).

Moultrie & Young (2009) påpekte, som nevnt, at prosjekttype og arbeidsoppgave kunne påvirke respondentens besvarelse og vurdering av de ulike dimensjonene. Vi så det derfor som essensielt at de tre bedriftene vi undersøkte måtte ha noen av de samme arbeidsoppgavene og prosjektypene hvor de levere kreative løsninger for kunder. Vi valgte 3 multidisiplinære byråer innen den kreative næringen som alle er anerkjente for å levere godt kreativt arbeid til kunder og som har likheter i prosjekttypene, arbeidsoppgaver og kundestørrelse (Anti 2019, Creuna 2019, Eggs 2019).

Valg av informanter ble forhåndsbestemt av bedriftens kontaktperson og kan være med på å påvirke datagrunnlaget. Vi fikk inntrykk av at utvalget i stor grad ble basert på hvem som var tilgjengelig fra de ulike hierarkiene i intervjuperioden. Vi ser i etterkant at vi kunne ha stilt tydeligere krav til stillingstype, kontor-tilhørighet og erfaringsnivå/ansiennitet for å minimere ulikhetene innad i de hierarkiske nivåene og ytterligere øke validiteten i oppgaven. Vi mener likevel at utvalget er tilstrekkelig og at alle informantene har økt innsikt og forståelsen vår rundt tema kreativitet i kreativ næring, fordi de som nevnt er en del av den kreative næringen, og har innsikt om temaet.

3.5.2 - Dataanalyse av intervju

Dataanalyse av kvalitativ data er en iterativ prosess som kan være kompleks og omfattende uten noen fasit på fremgangsmåte (Roulston 2013. 301-303). I denne delen av oppgaven skal vi stegvis redegjøre for hvordan vi har gått gjennom denne iterative prosessen og hvordan vi har jobbet med dataen for å oppnå innsikt om oppgavens tema. Stegene vi har vært gjennom i dataanalysen er transkribering, datareduksjon, tolkning og representasjon.

Transkribering

I transkriberingsfasen av dataanalysen transkriberte vi opptak av intervjuene i sin helhet. (Ord som “ehm” ble fjernet hvor slike var av liten relevans.) Under transkriberingen benyttet vi felt-notater tatt under intervjuene for å tilføre dybde til transkripsjonene. Transkriberingen ble gjort individuelt, men lest over i sin helhet av begge gruppens medlemmer i arbeidet med datareduksjonen. Vi benyttet de samme kodene i arbeidet - Se *Vedlegg 6- Dataanalyse steg 1* og *Vedlegg 6.1 - Dataanalyse steg 2*.

Ved behov for avklaringer og ytterligere kontekst benyttet vi braketter [...]. Ved behov for å kun benytte deler av setningene er det benyttet ...

For å sikre anonymitet ga vi hver informant en unik kode som beskrev stillingstype og et randomisert informant-nummer. Eksempler: L1 = leder nr. 1, M2 = mellomleder nr. 2 og A1 = ansatt nr. 1. - Se *Vedlegg 7 - Illustrasjon av informant-koding*.

Transkripsjonen er ikke vedlagt i sin helhet da dette vi ønsket å sikre anonymitet både mellom, og internt, i organisasjonene.

Datareduksjon

I datareduksjonsfasen reduserte vi datamengden for å kunne gjennomføre tolkninger og sammenligninger av data opp mot temaet for oppgaven (Roulston 2013, 301). Målet da vi startet var å lokalisere og undersøke data som kunne belyse fenomenet kreativitet i kreativ næring i Norge, med utgangspunkt i det teoretiske rammeverket vi har benyttet.

Datareduksjonen ble gjort iterativt ved å først foreta en kategorisk sortering av dataen inn i de fem ulike hovedelementene av det teoretiske rammeverket - dvs. Organisasjonsmotivasjon, Ressurser, Ledelsespraksis, Holdning til arbeid og Arbeidsmiljø. Vi benyttet deretter et klipp og lim-teknikk hvor vi så etter sitater og argumenter som kunne knyttes opp mot dimensjonen i de nevnte hovedelementene og samlet disse samme. Dette er en metode som kan benyttes for å få oversikt over generelle temaer og koblinger mellom data fra flere kilder (Askheim & Grennes 2009, 149). I neste fase gikk vi over de sorterte kategoriene og kodet dataen tematisk for å få et inntrykk av temafordelingen innad i kategorien (Roulston 2013, 305). I denne prosessen markerte vi ord og sitater for å kunne sammenligne informantenes erfaringer og om de kunne knyttes mot innholdet i de teoretiske dimensjonene redegjort for i del 2. For eksempel - se *Vedlegg 6- Dataanalyse steg 1* og *Vedlegg 6.1 - Dataanalyse steg 2*.

For å sikre at våre forutinntatte forventninger og holdninger til hva vi kom til å finne påvirket tematiseringen og datareduksjonen, var et viktig steg i denne fasen å se etter data som kunne bidra

til å avkrefte/bekreft tidligere antakelser (Roulston 2013, 305). Alle gruppens medlemmer var involvert i denne prosessen og sjekket hverandres arbeid for å sikre et mest mulig pålitelig resultat.

Tolkning av data

I tolkningsfasen undersøkte vi funnene våre opp mot det teoretiske rammeverket i oppgaven og gjorde et utvalg av sitater, beskrivelser og oppsummerte mønster i relevante temaer, som vi tolket og vurderte som interessante, berikende og relevante for å kaste lys over temaet for oppgaven.

3.5.3 - Databegrensninger

Det kan være en begrensning i validiteten til dataene at respondentene gjennomførte en forundersøkelse før intervjuene og dermed både har hatt betenkingstid og kan være bevisste på de positive og negative aspektene ved dimensjonene som ble adressert. Denne betenkingstiden og bevisstheten rundt de negative/positive siden kan påvirke hva respondenten forteller i intervjuet. Den nevnte forventning om at kreative bedrifter bør score høyt på dimensjonene som ble diskutert kan også være med på å påvirke svarene fra informantene, da de kan føle at de bør være gode på dette og ønsker å fremstille bedriften, og seg selv, i et godt lys.

Selv om vi rakk gjennom alle temaene i hvert intervju, ville mer tid gitt oss muligheten til å undersøke de ulike dimensjonene nærmere. Vi merket at flere av informantene hadde hatt knapt med tid når de fylte ut skjema, og vi opplevde enkelte tilfeller med delvis mangelfulle utfyllinger - som ble adressert under intervjuene. Dette har nok både med tid å gjøre og forståelse for og informasjon om utfyllingen. En web-basert utfylling av skjemaet med påkrevde punkter som måtte fylles ut først neste steg i skjema, kunne ha minimert antall mangelfulle utfyllinger og blitt opplevd som mer overkommelig å fylle ut av respondentene.

3.6 - Forskningsetikk

Vi er bevisst på vår rolle som forskere og at våre valg og holdninger kan påvirke utfallet og resultatet i denne oppgaven. Ved datainnsamlingen - og spesielt under intervjuene - har vi etterstrebet å holde en analytisk distanse til temaet og forsøkt å fremstå som upartiske ved å stille åpne og ikke-ledende spørsmål. Vi har foretatt en sitatsjekk hvor informantene har hatt anledning til å presisere utsagnene sine, for å være sikre på at vi ikke har feiltolket informantene eller tatt de

ut av kontekst. Vi er bevisste at det i en eksplorerende undersøkelse kan være vanskelig å sikre reliabiliteten og forsøkt etter beste evne fremlegge en transparent redegjørelse for vår tilnærming til forskningsspørsmålet med en grundig methodedel. Etter hva vi vet har alle informanter deltatt frivillig uten føringer eller press fra sine arbeidsgivere og vært bevisste på hva vi har undersøkt og i hvilken kontekst deres empiri blir benyttet. Alle informantene har signert en samtykkeerklæring før intervjuene ble gjennomført.

3.7 - Metoderefleksjon

Metodisk sett ser vi at vi kunne ha benyttet tid til å oversette og spisse spørreskjemaet benyttet i forundersøkelsen for å få mer tydelige spørsmål. Dette kunne bedret forståelsen til informantene for temaet og påvirket innsikten innhentet under intervjuene. Spørreskjemaet vi leverte var på engelsk. Ved videre forskning i Norge anbefaler vi å oversette spørreskjemaet og utforske mulighetene for den nevnte web-løsningen av spørreskjema. En oversettelse vil kunne forhindre misforståelser og gjøre det lettere for respondentene å reflektere rundt dimensjonene spørsmålene tar for seg. Selv om spørreskjema for oss har vært et verktøy for å forberede intervjuene og bedre strukturen i oppgaven, og ikke et måleinstrument benyttet med hensikt om å foreta en kvantitativ undersøkelse, mener vi likevel de nevnte forbedring av spørreskjema er viktige å adressere.

Vi valgte å inkludere alle elementene i Ekvall (1996) og Amabiles (1988) modeller slik de er gjengitt i spørreskjemaet til Moultrie & Young (2009). Vi ser i etterkant at vi kunne ha begrenset undersøkelsen til å omhandle kun et av elementene for å få et enda rikere datagrunnlag og en mer spisset oppgave. Dette ville blant annet ført til at vi hadde hatt mer tid til å gå i dybden på elementet og forstå påvirkningen det har på kreativitet i kreativ næring i Norge.

Ved en undersøkelse av alle elementene samtidig ser vi at det hadde vært hensiktsmessig å ha et lenger intervjuer for å sikre at alle informantene fikk utdypet de ulike elementene så mye de ønsket. Valget som ble gjort om å legge oss tett opp mot Moultrie & Young (2009) sin metodetilnærming ser vi på som et positivt metodisk grep fordi det ga oss et testet rammeverk å bygge videre på.

3.7.1 - Validitet og reliabilitet i kvalitativ metode

I kvalitative metoder kan det være vanskelig å sikre en overførbarhet og etterprøve resultatene av en studie siden datagrunnlaget er erfaringsbasert. Det er en kjensgjerning i kvalitativ metode at

både forskeren og informant underveis kan påvirke resultatet med forutinntatte holdninger og forventninger til hva resultatet skal og kan være (Askheim & Grennes 2018). I neste delen av oppgaven skal vi tydeliggjøre hvilke grep vi har tatt for å øke overførbarheten og etterprøvbareheten til dette studie. Først redegjør vi for reliabiliteten og deretter validiteten.

Reliabilitet

Reliabilitet defineres som reproduserbarheten til et studium (Askheim & Grenness 2018, 22). Med dette menes reproduserbarheten til alt fra kilder, metoder og konklusjoner. En måte å sikre reliabiliteten er å ha transparens i prosessen og beskrive den fra start til mål, det muliggjør en kvalitetsvurdering av arbeidet som er utført (Askheim & Grenness, 2013, 23). I tillegg kan en sikre reliabiliteten ved intervjuene ved å stille klare og tydelige spørsmål, og unngå å stille ledende, multiple og tvetydige spørsmål (Krumsvik 2018, 158). Vi har gjennom en grundig redegjørelse av forskningstilnærmingen vår, og metode for datainnsamling prøvd å ha transparens i prosessen. Vi har lagt med intervjuguide (*Vedlegg 4.1- Intervjuguide*), gjort en grundig gjennomgang av analyseprosessen og redegjort for utvalgsstrategien vi har benyttet. Spørsmålene i Moultrie & Young (2009) sitt spørreskjema var multiple, men et rikt datagrunnlag, og mulighet for informantene til å spesifisere under intervjuene mener vi veier noe opp for dette.

Validitet

Validitet omhandler troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet i en studie (Krumsvik 2013, 151-152). Validitet måles på om hensikten med studien er oppnådd, og om en har undersøkt det en hadde til hensikt å undersøke. Validiteten påvirkes av holdningene til forskerne som er involvert, om de har en kritisk holdning til eget arbeid og om de underveis i prosessen stiller spørsmål til valg som blir tatt (Krumsvik, 2013, 254).

Validiteten i en kvalitativ studie kan sikres ved å se hvorvidt dataene avspeiler de variabler vi er interessert i og om funnene reflekterer formålet med undersøkelsen (Askheim & Grenness 2008, 23). Når det gjelder våre undersøkelser har vi undersøkt dimensjonene i Amabile (1988) og Ekvalls (1996) modeller om kreativitet i organisasjoner. I analysen ser vi at det er konsistens mellom funnene som knyttes opp mot teorien som er benyttet. Vi kan dermed si at funnene i studiet reflekterer formålet med undersøkelsen. Dette antyder en intern validitet (Krumsvik 2013, 152)

Gjennom hele studiet har vi jobbet systematisk med å diskutere og med å begrunne valgene vi har tatt. Vi har tatt bevisste valg for å styrke validiteten i oppgaven som å gjøre et strategisk utvalg, benytte validerte intervjuprosesser, vært to personer tilstede under alle intervjuene for å sikre at data ikke blir oversett eller feiltolket, være bevisst vår rolle som moderatorer. Vi har også tatt feltnotater, foretatt en felles iterativ analyse av data, vært bevisste våre forutinntatte holdninger og oppfatninger (eksempelvis at kreativ næring burde være gode på kreativitet). Ved tolkning har vi foretatt en respondentvalidering av benyttede sitater og funn. Dette er alle teoretiske grep som kan være med på å styrke validiteten (Krumsvik 2013, Askheim & Grennes 2009, Maxwell 2005).

I kvalitativ metode med små og ikke-representativt utvalg er det en begrenset mulighet for å hevde ekstern validitet (Krumsvik 2013, 152). Det kan argumenteres for at valget om å undersøke tre bedrifter med klare fellestrekk og som operer innenfor samme kontekst bidrar til å øke den eksterne validiteten. Fordi funnene kommer fra flere enheter. Det er likevel verdt å merke seg at lokale markedsforhold, et ikke-representativt utvalg, ulike fagområder og ulike prosjekttyper innad i bedriftene kan svekke den eksterne validiteten og overførbarheten til andre deler av kreativ næring i og utenfor Oslo-regionen.

Oppsummering av metode del 3

Vi har i denne delen av oppgaven, del 3 Metode, forklart hva vi har gjort i oppgaven og hvorfor. Vi har beskrevet hensikten med oppgaven og begrunnet det teoretiske rammeverket for oppgaven. Videre er forskningsdesign og valg av metode forklart og redegjort for. Vår tilnærming til empirien er beskrevet og vi har forklart hvilke etiske hensyn vi har tatt. Deretter la vi frem refleksjon over egen fremgangsmåte og metode. Det neste kapittelet tar for seg empirien vi innhentet, analyse av empiri og diskusjon opp mot teori.

4 - Empiri, analyse og diskusjon

4.1 - Introduksjon

I denne delen av oppgaven skal vi presentere empirien vi har innhentet om kreativitet i kreativ næring. Vi skal foreta en analyse og diskusjon av empirien mot undersøkelsesspørsmålene og problemstillingen, i lys av teoriene om kreativitet i organisasjoner redegjort for i del 2. Empirien blir presentert som Funn fremsatt som en påstand. Funnene vil bli fremlagt og diskutert kronologisk og enkeltvis i lys av undersøkelsesspørsmålene fremlagt i del 1.1.2. Til slutt skal vi oppsummere Funnene og benytte disse for å besvare og drøfte problemstillingen. For ordens skyld er problemstillingen gjengitt i sin helhet nedenfor.

Problemstilling: Hvordan kan vi bedre forstå kreativitet i kreativ næring?

4.2 - Funn 1

I relasjon til informantens vurdering av relevansen til ulike dimensjoner har vi gjort flere observasjoner rundt hvordan de oppfatter dimensjonene til Ekvall (1996) og Amabile (1998) slik de er presentert av Moultrie & Young (2009) sitt forenklete spørreskjema. Svarene deres resulterte i påstanden nedenfor, fremlagt som Funn 1.

Funn 1: Alle dimensjonene i Amabile (1988) og Ekvall (1996) sine modeller om kreativitet i organisasjoner er relevante for kreativ næring i Norge.

I neste avsnitt presenterer vi empirien funnet er bygget på, for så å analysere og diskutere funnet i del 4.2.2.

4.2.1 - Empirigrunnlag for Funn 1

Kreativitet ligger i kjernen av det vi gjør. (M1)

Sitatet ovenfor er et godt eksempel på tilbakemeldingene vi har fått fra informantene da vi snakket med dem om kreativitet i organisasjonen deres. Kreativitet er kjernevirksomheten i bedriftene vi har undersøkt og et tema som engasjerte informantene.

Vi fikk et inntrykk av at informantene synes alle dimensjonene til Amabile (1988) og Ekvall (1996) var viktige. For eksempel sa L2 at *“alle disse [dimensjonene] her er jo superviktig for oss”* og L3 fortalte at *“jeg føler at vi scorer høyt på alle disse her, fordi de er så viktige”*. I gjennomgangen av intervjuene så vi også at informantene var enige ved viktigheten av en rekke dimensjoner.

Det var enighet ved viktigheten av en rekke dimensjoner

Tilbakemeldingene fra informantene viser at de vurderte flere av dimensjonene relativt likt. Vi fikk inntrykk av at det var enighet om at dimensjonene Frihet, Idèstøtte, Utfordring, Debatt, Konflikt, Verdsetting av kreativitet, Stolthet over ansatte, Holdning til risiko og Risikotakning alle er viktige for kreativitet i kreativ næring. Det var også enighet blant informantene om at de ansatte var den viktigste ressursen i organisasjonen – fordi det er de ansatte sin kunnskap og kompetanse bedriften selger. L3 fortalte at det var de ansatte som var verdifulle i bedriften og at de derfor *“tegner organisasjonskartet med lederen nederst, for [lederne] er bakkemannskap”* L3.

Nedenfor følger en rekke sitater som illustrerer informantenes sammenfallende syn på at disse dimensjonene var viktige for kreativitet i deres bedrift.

Idèstøtte, Frihet, Utfordring, Tillit og Åpenhet

L2 mente at dimensjonen Idèstøtte er sentral for dem og at denne dimensjonen egentlig bør vurderes til 100 % på viktighet (i spørreskjemaet): *“Vi driver jo egentlig ikke med noe annet enn ideer”*. Videre fortalte hen at Utfordring og Frihet er viktige dimensjoner fordi de fører til at *“alle føler eierskap og at alle føler de har noe de skulle ha sagt”*. Vi tolket dette som at dimensjonene Utfordring og Frihet er viktige fordi de ansatte får eierskap i situasjoner der de har Frihet og mulighet til å ta egne valg på hvordan de går frem og løser arbeidsoppgaver.

M2 mente at det er viktig å gi Frihet til de ansatte hvis man skal være innovative og kreative: *“Det går ikke an å ha kontroll på alt som skjer, ikke skjer, eller hvordan det skjer, om man samtidig vil at de som jobber for en skal være innovative og kreative”*.

Videre fortalte M2 at for å gjøre en bra jobb og jobbe effektivt er det viktig med Tillit og Åpenhet mellom alle i bedriften. *“Om man skal gå rundt å fundere på om [kollegene] holder det de har lovet eller om man kan stole på det de sier blir det veldig vanskelig å jobbe effektivt”*.

L2 knyttet Utfordring opp mot Opplæring og Ekspertise. Hen fremhevet viktigheten av en balanse i arbeidsoppgavene og at de ansatte føler mestring.

Utfordring er kjempeviktig ... Det er en ganske smart gjeng som jobber her og de liker å være i [en] læringskurve. Med én gang vi får det vi kaller “hamsterhjulet” er det jo et energisug, folk visner ... Man skal mestre verktøy, men få anvendt det på nye situasjoner.

(L2)

Verdsetting av kreativitet fra ledelsen

En tilbakemelding ved dimensjonen Verdsetting av kreativitet var at dette er en selvfølge for en kreativ bedrift: *“Selvsagt verdsettes kreativitet, det er jo det vi lever av. Hadde vi ikke verdsatt kreativitet hadde det vært helt håpløst”*. (M1)

A2 beskrev en opplevelse av friksjon mellom kreatører og en “ikke-kreatørbasert” ledelse som ikke helt forstår at å Verdsette kreativitet må vises ved adferd internt som reflekteres utad, og ikke bare med ord om at kreativitet er viktig. Dette mente hen var en utfordring ikke bare i egen bedrift, men i kreativ næring generelt. *“[Ledelsen] spanderer og sablerer champagne når vi vinner priser og sånn, men de skjønner ikke helt hva vi egentlig gjør”*. Videre fortalte hen at det å tro på kreativitet som det viktigste for bedriften krever mye forpliktelse fra ledelsen: *“Det ser man på jobbene til de beste byråene også, der er det lagt ned litt ekstra”*.

En uttalelse som kan tolkes som Verdssettelse av kreativitet er L3 sin uttalelse om at de på hen's arbeidsplass er veldig opptatt av å "matche" personer med prosjekter. Og at organisasjonen noen ganger prioriterer å ta prosjekter som har en lavere timepris av den grunn. Vi fikk inntrykk av at dette var et bevisst valg organisasjonen tok når de valgte prosjekter og kunde. L3 sa: *"Er det prosjekter som en person sier "ah det er veldig gøy å kunne "banke ut" det her", så tar man det prosjektet selv om det kanskje har en lavere timepris"*. Videre ble det forklart av L3 at hvis det er et prosjekt som man brenner for og har det gøy med *"da trives man i jobben, og da blir det gode resultater"*.

Debatt for å minimere Konflikt og berike resultatet

Dimensjonene Debatt og Konflikt er noe informantene så på som viktig for det kreative utfallet. L3 fortalte at de *"diskuterer for å forstå"* og at en diskusjon for å forstå gir en *"helt annen nysgjerrighet"* enn en diskusjon med hensikt å *"vinne"* frem med sin argumentasjon. En diskusjon for å forstå, for å *"berike resultatet"* bidrar til at det *"ikke blir Konflikt fordi man føler seg frustrert og krenket"*, men at det heller blir en *"god opplevelse fordi man føler seg forstått og hørt"*, mener L3. Dette synet om at Debatt er en viktig dimensjon for å berike resultatet ble delt av A2 som fortalte at *"en viktig del av det å lage bra jobber er å diskutere de vesentlige tingene underveis"*. A3 begrunnet behovet for et godt debattklima i lys av at de er en kreativ bedrift og at *"det ikke er to streker under svaret, det er det aldri for noen prosjekter vi gjør"*.

Vi kan se at det ble gjort et skille mellom dimensjonene Debatt og Konflikt. M1 omtalte Debatt som et verktøy for å *"klargjøre ens egen evne til å tenke bedre og lære av det man gjør"*. Hen fortalte at konfliktnivået måtte holdes så lavt som mulig. Videre sa hen at det bør være et debattklima i bedrifter der *"Debatt ikke betyr personkonflikt"*, men heller er et uttrykk for at *"alle ønsker at jobben skal bli så bra som mulig"*. M2 gjorde det samme skillet. Debatt ble beskrevet som viktig for fremgangen i et prosjekt og for at man skal komme på bedre ideer, M2 fortalte videre at *"det er veldig viktig at folk ikke har destruktive Konflikter"*. Hen fulgte opp med å påpeke at *"Debatt og Konflikt er jo ikke samme sak"*.

Dimensjoner med ulike perspektiver

Intervjuene viste at informantene hadde en del ulike perspektiver om samme dimensjon. Informantene hadde særlig ulike meninger når det var snakk om dimensjonene Prosessautonomi, Lekenhet/humor, i tillegg til de fire dimensjonene Tilgang til midler, Materielle ressurser, Informasjonsressurser og Opplæring (alle en del av Ressurs-elementet).

Prosessautonomi - ulike perspektiver fra informantene

En dimensjon informantene har ulikt syn på er Prosessautonomi. L2 ga uttrykk for at *“om man ikke har noen plan er jo [prosjektet] egentlig all over the place”* og ser på det som *“en misforstått greie at alt skal være fleksibelt”*. Motsetningen til dette er L3 som ser på det å gi de ansatte Prosessautonomi som *“Kjempeviktig. ... Det er liksom, lead, point direction and get the hell out of the way! Bare la folk få handlingsrom til å løse det selv”*. Her kan det se ut til at L3 har god erfaring med å la sine ansatte få handlingsrom, mens L2 har opplevd at en plan er viktig for det kreative utfallet.

Tilgang til midler, Materielle ressurser, Informasjonsressurser og Opplæring - ulike perspektiver fra informantene

Noen av informantene mener at Tilgang til midler og Materielle ressurser ikke er så viktig, andre mener dette er nødvendig for kreativitet. M1 ga uttrykk for at *“sult får du ikke av å være mett ... Jeg har ikke noen tro på at det å bare få mer og mer [skaper] kreativitet”*. Dette begrunnet hen med at *“kreativiteten ligger i det å faktisk jobbe med det du har ... i det å pushe det lenger enn det går”*.

M3 opplevde derimot at det å mangle tilgang på midler hemmet kreativiteten i bedriften. Hen fortalte, i kontekst av å være mellomleder som manglet midler, at det å ikke ha Tilgang til midler svekket handlingsrommet til å påvirke det kreative utfallet i bedriften. M3 argumenterte med at det å gå gjennom lange prosesser for å få tilgang til Tid, penger til Opplæring, mennesker og andre Ressurser påvirker mulighetene: *“Noen ganger tar det så lang tid å få et svar at man går glipp av den muligheten man hadde til å gjøre noe”*. L3 derimot opplever det som nødvendig at organisasjonen er raus i relasjon til Ressurser for å få utført jobben: *“Det er ikke noe gniing ... det*

er jo verktøy for å gjøre jobben”. L3 fortalte at dette også gjaldt dimensjonene Informasjonsressurser og Opplæring:

[Bedriften] skal være spydspissen innen innovasjon og da må vi jo lære. Det meste lærer vi i prosjekter ... men det er også rom for [læring] i den resterende 20% [som er frigitt fra fakturerbare timer] til å dra på de morgenseminarene, kursene, konferansene -[med tillatelse] -, som man ser er verdifullt. (L3)

M1 deler synet til L3 om at Informasjonsressurser og Opplæring er viktig, men mener at disse aldri kan bli bra nok på grunn av kostnadene som er tilknyttet denne type ressurser:

Det å ha full innsikt, sånn at du skjønner hva slags problem du skal løse, er viktig. ... Så informasjon og læring tenker jeg aldri blir bra nok. Det har igjen med ressurser å gjøre, ikke Materielle ressurser, men faktisk hvor mye penger som ruller inn. (M1)

L2 har et litt annet syn på Opplæring. Hen ser det som en viktig helhetlig dimensjon, men fortalte at “våre folk er i utgangspunktet svært kompetente, så for oss handler det om å oppdatere og vedlikeholde mer enn å løfte folk veldig mye høyere”. Dette skiller seg fra uttalelsene til L3 og M1 som ser på det som viktig med kontinuerlig Opplæring for å kunne levere kreativt arbeid.

Funn 1 blir på bakgrunn av sitatene ovenfor fremsatt som påstanden: Alle dimensjonene i Amabile (1988) og Ekvall (1996) sine modeller om kreativitet i organisasjoner er relevante for kreativ næring i Norge.

4.2.2 - Analyse, diskusjon og drøfting av Funn 1

I denne delen av oppgaven skal vi diskutere og drøfte Funn 1 i lys av teoriene til Amabile (1988) og Ekvall (1996). U1 kan sees i sammenheng med Funn 1 og lyder som følger: Hvilke dimensjoner i Amabile (1988) og Ekvalls (1996) teorier om kreativitet i organisasjoner, slik de er presentert av Moultrie & Young, ser den kreative næringen i Norge på som sentrale i deres arbeid med å tilrettelegge for kreativitet? Drøfting av Funn 1 kan sees som en diskusjon rundt dette undersøkelsesspørsmålet.

Amabile og Ekvalls dimensjoner i kreativ næring i Norge

De fleste dimensjonene ble, som det vises ovenfor, ansett av informantene som viktige. Dette er naturlig fordi kreativitet er kjernen i det kreativ næring gjør, slik M1 sa. Eksemplene presentert i Funn 1 viser at Frihet, Idèstøtte, Utfordring, Debatt, Konflikt, Verdsetting av kreativitet, Stolthet over ansatte, Risiko og Risikotakning alle fremstår som sentrale og viktige for kreativitet i kreativ næring.

Videre har vi valgt å fokusere diskusjonen til å omhandle dimensjonene Debatt og Verdssettelsen av kreativitet. Inntrykket vårt er at disse dimensjonene opptar og engasjerer informantene svært mye. Til slutt skal vi fremheve og diskutere noen ulike perspektiver informantene hadde på Ressurs-elementet til Amabile (1988).

Debatt blir av informantene sett på som både et verktøy for å skape fremgang i et prosjekt og utvikle ideer, men også som et verktøy for å lære og utvikle kompetanse. Eksempelvis fortalte A3 at det i kreativ næring aldri er to streker under svaret, som fører til at de har behov for å ha en Debatt for å komme frem til en god løsning. M1 fortalte at Debatt måtte sees som et verktøy for å utvikle egne ferdigheter. Debatt er inkludert i Ekvalls (1996) kreative klima, men er ikke en del av Amabiles (1988) modell. Vi kan likevel argumentere for at de nevnte eksemplene kan sees på som en del av dimensjonene Kreative ferdigheter, Ekspertise og Ressurser. I et godt Debattklima utvikler de ansatte sine kreative ferdigheter ved å konkretisere ideene sine overfor andre i organisasjonen. En konkretisering av ideer kan vi argumentere for at fører til spredning av kunnskap og økning av egen og andres Ekspertise. Vi ser dette som en indikasjon på at det er et samspill mellom de ulike dimensjonene og elementene. Slikt samspill nevner Amabile (1988) i sin teori som nødvendig for et høyt kreativt miljø, fordi dette er viktig blant annet for å sikre prosjekt progresjon og kompetanseutvikling. Empiri i Funn 1 illustrerer at Debatt og Konflikt er to dimensjoner med et samspill som opptar informantene. Konflikt ble utelukkende sett på som negativt, noe som stemmer overens med teorien til Ekvall (1996), mens Debatt ble sett på som en faglig nødvendighet. Dette skille mellom Debatt og Konflikt stemmer bra overens med Ekvalls (1996) teoretiske forklaring av modellen som skiller tydelig mellom Debatt og Konflikt.

Verdsetting av kreativitet

Verdsetting av kreativitet er en dimensjon vi fikk inntrykk av at var sentral for flere av informantene. Det at ledelsen, gjennom handling, viser at de Verdsetter kreativitet ble tydelig uttrykt som viktig av både L1 og A3. De fortalte at manglende forståelse og Verdsettelse av kreativitet fra en "ikke-kreatørbasert" ledelse til og med kunne bidra til Konflikt og friksjon. Konflikt er, som nevnt i del 2.4.2, en dimensjon som negativt påvirker kreativitet. I tillegg ser vi ved eksemplene illustrert under Funn 1 at manglende forståelse for den kreative prosessen kan føre til kontroll- og styringsmekanismer som skaper lite fleksible systemer. Det vil innskrenke Friheten til kreatøren og kan dermed hemme det kreative utfallet.

Det er rimelig å anta at kreatører som opplever at organisasjonen ikke verdsetter arbeidet de gjør heller ikke opplever en særlig høy Oppgavemotivasjon. Oppgavemotivasjon er et annet viktig element i Amabiles (1988) modell. Vi kan se viktigheten av Verdsetting av kreativitet i relasjon til Oppgavemotivasjon i L3s uttalelse om at de ansatte fikk økt Oppgavemotivasjon når organisasjonen prioriterte prosjekter som de ansatte ønsker å jobbe med og finner spennende, selv om prosjektet har en lavere profitt. Denne uttalelsen viser samspillet mellom Oppgavemotivasjon-elementet i Amabiles (1988) modell, og Verdsetting av kreativitet-dimensjonen. Det er da rimelig å argumentere for at Verdsetting av kreativitet-dimensjonen er svært viktig for kreativitet i kreativ næring. Eksemplene i Funn 1 viser tydelig at dimensjonen Verdsetting av kreativitet påvirke dimensjonene: Konflikt, Frihet, Ledelsessystemer- og prosesser, og Oppgavemotivasjon hos individet.

Det kan argumenteres for at det å vise Verdsettelse av kreativitet handler om å ha tillit til de ansatte og deres kompetanse. Vi antar at det å ha Tillit til de ansatte er særlig viktig i en organisasjon som er en del av den kreative næringen og som identifiserer seg selv som en kreativ organisasjon. Dette da individet som nevnt er en sentral del av Amabiles (1988) modell om kreativitet i organisasjoner, og som L1 sa er det individet som er det verdifulle i organisasjonen. Uten å ha tillit til individet blir det, som M1 nevner, også vanskelig å jobbe effektivt.

Å undersøke samspillet mellom Amabiles (1988) dimensjon Verdsetting av kreativitet og Ekvalls (1996) Konflikt og Tillit og Åpenhet dimensjon i kreativ næring kunne vært interessant for bedre

å forstå hva som påvirker det kreative utfallet i kreativ næring. Påvirker Verdsettingen av kreativitet i en organisasjon opplevd grad av Tillit og Åpenhet? Og påvirker Verdsetting av kreativitet Tilliten de ansatte har til ledelsen og organisasjonen?

Ulike perspektiver på Ressurs-elementet

Et interessant utsagn ved Funn 1 kom fra M1, som uttrykte at sult får du ikke av å være mett. M1 argumenterte for at kreativitet handler om å pushe grenser med det man har og at det å ha mangel på Tilgang til midler og Materielle ressurser ikke bør påvirke kreativitet. Dette kan knyttes opp mot Amabile (1988) sitt element Oppgavemotivasjon, som vi redegjorde for i del 2.3.2. Har man en høy grad av Ekspertise og Kreative ferdigheter, kan vi anta at det å ha begrenset med Materielle ressurser og Tilgang til midler blir sett på som en faglig og personlig utfordring for individet. Vi kan dermed argumentere for at samspillet enten kan resultere i økt kreativitet eller føre til en demotivering og oppleves som en hindring for individet. Vi kan stille spørsmål til samspillet mellom Ressurser og Oppgavemotivasjon. Vi lurer på om det gir noen implikasjoner for ledelsen som må ta hensyn til dette i tilretteleggelsen for kreativitet. Kanskje det kan være lurt å skape begrensninger for sine ansatte, og holde de litt sultne, slik at de får en faglig utfordring?

På den andre siden uttrykte M3 at hen opplevde mangelen på midler og den lange prosessen for å få tilgang på midler som hemmende for arbeidet de gjorde. Dette kan vi se at støttes også av L1, som så på Ressurser som verktøy og uttrykte at det var helt nødvendig å ha tilgang på (finansielle og materielle) Ressurser for å være i front hva gjelder kreativitet og innovasjon. Denne motsetningen mellom L1, M3 og M1 gir oss en indikasjon på at samspillet mellom Organisasjonsmotivasjon og Ressurs-elementet i Amabiles (1988) teori kan være interessant å se nærmere på i kreativ næring. Hvordan er egentlig forholdet mellom Organisasjonsmotivasjon, Ressurser og Ledelsespraksis i kreativ næring? I Amabiles (1988) teori om individuell kreativitet kan Oppgavemotivasjon, som nevnt, veie opp for manglende Kreative ferdigheter eller Ekspertise. Å undersøke om Organisasjonsmotivasjon kan veie opp for manglende Ressurser og Ledelsespraksis i kreativ næring, kunne vært en interessant studie for videre forskning på temaet kreativitet i kreativ næring.

I denne diskusjonen har vi sett nærmere på hvordan kreativ næring i Norge opplever dimensjonene i Amabile (1988) og Ekvalls (1996) modeller i deres arbeid med kreativitet. I drøftingen av Funn 1 kan vi, etter vår mening, se at alle dimensjonene i Ekvall (1996) og Amabile (1988) sine modeller er relevante for kreativ næring i Norge. Det kan også se ut til at det fortsatt er behov for videre forskning på kreativitet i kreativ næring for å forstå samspillet mellom dimensjonene. I neste del redegjør vi for Funn 2, kundens rolle i kreativ næring.

4.3 - Funn 2

I intervjuene og ved arbeidet med datareduksjon har vi sett et mønster av felles uttalelser fra informantene som handlet om kunden og hvordan de var en del av den kreative prosessen i organisasjonen. Dette mønsteret i empirien er grunnlaget for Funn 2 fremlagt nedenfor som en påstand:

Funn 2: Kundens rolle er sentral for kreativitet i kreativ næring og dekkes ikke i stor nok grad av modellene til Ekvall (1996) og Amabile (1988).

Vi skal i neste del av oppgaven redegjøre for empirigrunnlaget for dette funnet. Deretter skal vi i del 4.3.2, drøfte og analysere funnet opp mot den relevante teorien redegjort for i del 2.

4.3.1 - Empirigrunnlag for Funn 2

Hvis vi ikke har en god kommunikasjon med kundene våre så sier vi de også opp (L2)

Et av funnene vi har gjort er at kunden har en sentral rolle i kreativ næring. Kunden legger ifølge informantene føringer på kreativitet og produksjonen av kreativt utfall gjennom å være delaktig i å; definere mål både før og underveis i prosessen, ta avgjørelser knyttet til risiko og ideer, sette tids- og ressursbegrensninger i tillegg til å påvirke Teamsammensetningen og stille krav til bruk av ny teknologi. Dette er dimensjoner i modellene til Ekvall (1996) og Amabile (1988) som er dokumentert at påvirker kreativitet i organisasjonen. Kundens rolle i kreativ næring ser vi på som naturlig, fordi alle bedriftene vi har undersøkt lever av å levere kreativt utfall for eksterne aktører. Denne påvirkningen kan ha implikasjoner for bedriften som må forholde seg til kundens rolle i den kreative prosessen. Eksempelvis må bedriften ha tillit fra kunden for at kunden skal kunne

akseptere usikkerheten og ta risikoen som kreves for å komme frem til og “satse” på gode kreative løsninger. Ved gjennomgangen av datamaterialet så vi at kunden hadde en rolle i mange av dimensjonene i modellen til Ekvall (1996) & Amabile (1988). Kundens rolle er også noe vi la merke til at engasjerte flere av informantene under selve intervjuene. Vi opplevde at de snakket ærlig og reflektert om kunden i sammenheng med de ulike dimensjonene.

I denne delen presenterer vi et utvalg av sitater fra informantene som belyser de ulike perspektivene av kundens rolle i kreativitet i kreativ næring.

Frihet, Tillit og Åpenhet og Risiko som eksempler på dimensjoner der kunden spiller en rolle

I en av bedriftene påvirker kunden hvordan informantene ser på Frihet og struktur. A2 snakket engasjert om hvor viktig strukturen er når vi snakket om Frihets-dimensjonen i Ekvalls (1996) modell. Som vi kan se i sitatet nedenfor påvirket type kunde og prosjekt graden av nødvendig Frihet og struktur.

Hvis du har mye å gjøre så er struktur dritviktig. Hvis du har lite å gjøre så har [struktur] ingenting å si. Det er jo noen jobber med ganske forskjellige kunder og store prosjekter. Da føler vi det er deilig å kunne vite hvor vi er og ha en prosjektleder som følger opp. (A2)

A2 snakket også om at tilliten du har fra kunden er den aller viktigste for å kunne skape kreativt arbeid og hvordan dette henger sammen med det å ta risiko og tolerere usikkerheten som følger med kreativt arbeid. Denne avhengigheten av tillit forklarte hen at også påvirker hen/bedriftens toleranse for risiko.

Det aller viktigste for å lage fine ting er å ha tillit fra kunden og finne en felles greie for hva man prøver å få til ... Da er det mye enklere å ta risiko. ... Hvis du får til en bra case som gir bra effekter så får de naturligvis en helt annen tillit til deg enn hvis du lager noe som ikke funker så bra. ... Så derfor tror jeg kanskje man er litt redd for å ta risk også, nettopp fordi man er veldig redd for å mislykkes i kritiske situasjoner og miste den tilliten du trenger for å lage fine ting fremover. (A2)

Informant M3 fortalte i samtale rundt Holdning til risiko-dimensjonen at ansatte kan være “*redde på kundens vegne*” fordi man ikke er sikre på hvor man ender opp eller hva som lages.

Konflikt, Prosessautonomi og Risiko blir påvirket av kunden

I samtale rundt dimensjonen Konflikt forklarte L1 reflektert om hvordan kundens behov for kostnadsoversikt og kontroll på prosessen (“*specce*”), og samtidig manglende toleranse for usikkerhet knyttet til resultatet på sluttproduktet, kunne bidra til å skape misnøye innad i bedriften. Videre fortalte hen at å få kunden til å akseptere usikkerheten kan bidra til å senke risikoen knyttet til kvaliteten på sluttproduktet.

Det kreative arbeidet er ikke mulig å “specce”, på samme måte du kan “specce” [noe standardisert] ... Det fører til stor grad av misnøye hos de som driver med prosjektstyring. Hvis [kunden] vil ha den type sikkerhet så får de kanskje et produkt som ikke er helt riktig. Det å få kunder med på å forstå, at selv om dette virker skummelt så kan det [å gi fra seg kontroll] redusere en risiko, istedenfor at det øker prisen. (L1)

Detaljene i avtaler som blir inngått med kunden ved prosjekt-inngåelse er noe informant M3 snakket om. Hen argumenterte for at “*en plan i stor grad er verdiløs når man begynner å utføre arbeid*” og en detaljert avtale som inkluderer styringsmekanismer er som å “*sette håndjern*” på den kreative prosessen. I samtale om Prosessautonomi-dimensjonen belyste M3 at det kan oppstå en Konflikt både internt og eksternt ved for mye styring:

Det er en Konflikt der. Både mellom kunden, men også andre ansatte internt som man jobber i oppdrag sammen med som tror at kontroll gjør at ting blir bedre på en eller annen måte. Jeg er ikke mot å dele, men styre er noe helt annet. (M3)

Dette behovet for fleksibilitet sett i sammenheng med å oppnå kundens behov ble belyst av A3: “*vi strekker oss for å prøve å være mer fleksible, for å prøve å se [om vi] har snudd alle steiner her, funker den modellen for denne kunden som vi trodde, eller kan vi tenke annerledes*”.

Målsettingen blir satt av kunden

I kontekst av å diskutere Målsetting-dimensjonen fortalte A2 at Målsettingen ble satt sammen med kunden. Hens opplevelse er at bedriften har liten påvirkning på Målsettingen.

Målsetting blir definert sammen med kunde. Det er jo ikke slik at byrået bestemmer hva vi skal oppnå med det [arbeidet] her ... Jeg opplever egentlig at vi kan bli mye bedre på å sette konkrete mål. (A2)

Dette med Målsetting i relasjon til kunden opptok også M1, som mente at innsiktsfasen etter at prosjektet er startet bør være med på å definere hva målet for prosjektet (og kunden) bør være: «Du får jo gjerne en brief der kunden uttrykker det de har behov for ... Innsiktsfasen bør være en mulighet til å redefinere hele briefen» (M1). Begge disse eksemplene viser en opplevelse av at kunden setter føringer på og påvirker Målsetting.

Ressurs-elementet og Teamsammensetning kan bli påvirket av kunden

Kunden har påvirkning på hvor mye Ressurser bedriften kan legge i et prosjekt og kan påvirke hvem som jobber på prosjektet. For å få gjennomført et prosjekt er man avhengige av å sette sammen et team som har den nødvendige kompetansen for å utføre jobben. Dette blir tidvis styrt av de økonomiske rammene og andre ganger av tilgjengeligheten på ansatte. Informantene fortalte at et team ofte ble sammensatt av ansatte som har tilgjengelig kapasitet. M3: «det er i hovedsak hvem det er som er ledig som avgjør hvem som jobber sammen». Når det arbeides på denne måten kan det være vanskelig å ta høyde for om dimensjonene er Ferdighetsbasert- og Personlighetsbasert Teamsammensetning i det enkelte prosjektet. Dette blir illustrert i sitatene nedenfor hvor M1 i konteksten av å snakke om dimensjonene fortalte om hvordan tilgjengelig kapasitet kan påvirke teamet: «Igjen har det med Ressurser å gjøre. Av og til ender du opp med at noen må jobbe med et prosjekt der de ikke er den beste til å gjøre det. Men vi har ingen valg».

Aspektet om tilgjengelig kapasitet kom også frem i samtalen om hvordan bedriften viser Stolthet over sine ansatte. Det at det noen ganger er tilfeldig hvilke prosjekter man jobber på grunnet tilgjengelige Ressurser kan føre til misunnelse hos den enkelte ansatte, som igjen kan føre til konflikt. Dette har implikasjoner for bedriften som må fokusere på å løfte frem hele organisasjonen

og ikke den enkelte ansatte - M1 fortalte: *“Ofte er det tilfeldig hvilket prosjekt en jobber på, hvor “langt” kunden [ressursmessig] er villig til å gå. Så det å få en stolthetsfølelse over det som leveres generelt er det viktigste”*.

Øvrige dimensjoner

Kundens rolle og påvirkning på kreativitet ser vi i dimensjonene Dynamikk og Livlighet ved at bedriftene må være dynamiske og tilpasse metodene sine for å møte kundens behov. A3 sa at det er viktig å teste ut *“ting”* for å *“gi kunden noe helt annet”*. L2 sa det var viktig å *“beholde nysgjerrigheten”* og å *“se på hva kunden skal ha og hvordan vi kan gjør det på en ny måte slik at folk legger merke til det”*. Dimensjonen Opplæring kan bli påvirket av kunden ved at bedriften ikke har Ressurser tilgjengelig for å ha ledig kapasitet hos de ansatte som de kan benytte til læring. M1 forklarte dette med at *“det er ingen som betaler mer enn det man bruker i ressurser for å løse prosjekter”*. Ved Humor- og lekenhet-dimensjonen ga L2 uttrykk for at det for kunden skal *“være hyggelig å være sammen med oss”* og at kundearbeid er noe de tar hensyn til i blant annet ansettelsesprosessen.

Det å gi Idèstøtte til sine ansatte overfor kunden på en ide som er *“off”* er også noe som kom frem da vi snakket om Idèstøtte og Tillit og Åpenhets-dimensjonen. Kunden har en rolle i dimensjonen Fremtidsrettet strategi ved at bedriften må ta hensyn til hvordan ny teknologi kan brukes overfor kunden og bedriften må være i benyttelsen av ny teknologi for å *“... kanalisere den tankegangen inn til kunden for å få et skift i deres egne holdninger” (M1)*.

Dette er alle eksempler som illustrerer kundens rolle og innvirkning på kreativitet i kreativ næring. I neste del av oppgaven skal vi drøfte denne empirien som viser kundens rolle i kreativ næring.

4.3.2 - Analyse, diskusjon og drøfting av Funn 2

Empirien fremlagt ovenfor viser tydelig at kunden har en sentral rolle i arbeidet med kreativitet i kreativ næring. Dette mønsteret er bakgrunnen for at Funn 2 blir fremlagt for denne påstanden: Kundens rolle er sentral for kreativitet i kreativ næring og dekkes ikke i stor nok grad av modellene til Ekvall (1996) og Amabile (1988).

Påstanden i Funn 2 kan sees i sammenheng med Undersøkelsesspørsmål 2: Inneholder den kreative næringen i Norge andre elementer enn de som dekkes i Amabile (1988) og Ekvalls (1996) etablerte modeller om kreativitet i organisasjoner? Hvis påstanden vi presenterer som Funn 2 stemmer, kan vi si at den kreative næringen i Norge inneholder andre elementer som ikke dekkes av Amabile (1988) og Ekvalls (1996) etablerte modeller. Vi skal nå diskutere påstanden i Funn 2 i lys av Amabile (1988) og Ekvall (1996) sin teori, og drøfte hva som kan være årsaken til at kunden ikke er inkludert i modellene og om det kan være hensiktsmessig å utforske kundens rolle i den kreative næringen videre.

Modellene til Amabile (1988) og Ekvall (1996) omfatter, som nevnt i del 2 om teori, det interne arbeidsmiljøet i en bedrift og tar for seg elementer som sammen påvirker individets og organisasjonens evne til å utføre kreativt arbeid. Verken Amabile (1988) eller Ekvall (1996) har inkludert eksterne elementer som kan ha en påvirkning på arbeidsmiljøet i sine modeller. I eksempelet nedenfor viser vi hvordan kunden påvirker elementet Ressurser i Amabiles (1988) modell.

Kundens påvirkning på Ressurser og Tid til å innovere

Informantene fortalte at mengden Ressurser de kan benytte i et prosjekt avhenger av "*hvor langt kunden er villig til å gå*" i prosjektet (M2). Vi kan tolke dette utsagnet som at kunden påvirker hvor mye Ressurser bedriften har mulighet til å benytte seg av for å tilrettelegge for kreativitet. Vi kan se i empirien i Funn 2 at begrensede Ressurser påvirker utfallet av den kreative prosessen ved at bedriften ikke får optimalisert Teamsammensetning eller får nok Tid til å innovere. De nevnte eksemplene illustrerer hvordan kunden, som er et eksternt element, påvirker samspillet mellom de interne dimensjonene i arbeidsmiljøet: Ressurser, Teamsammensetning og Tid til å innovere. Dimensjoner som Amabile (1988) og Ekvall (1996) forteller er viktige for kreativitet. Det kan argumenteres for at begrensninger i Ressurser er noe bedrifter som ikke lever av å levere kreativt arbeid til kunder må ta hensyn til. Den direkte påvirkningen i bedrifter, som ikke lever av å levere kreativt arbeid, kan vi derimot anta at er begrenset fordi kreativitet er noe bedrifter utenfor den kreative næringen gjør for å være innovative, og ikke er et produkt de direkte selger til kunden.

Kundens påvirkning på Målsetting, Frihet og Prosessautuonomi

I Funn 2 ser vi også kundens påvirkning på retningen det kreative arbeidet tar ved at de definerer Målsettinger for et prosjekt. Målsettinger er en av dimensjonene i Ledelsespraksis elementet til Amabile m.fl. (1996) og henger tett sammen med både Frihet og Prosessautuonomi dimensjonene, som tilhører modellen til Ekvall (1996). Uklar Målsetting gjør det vanskelig å ha autonomi i prosessen. Det å gi Frihet til sine ansatte er problematisk hvis den ansatte har uklare mål for hva som skal oppnås. Definerings av Målsetting er noe informant A2 opplever bedriften har lite kontroll over og vi kan se at M2 er enig i dette, fordi hen uttrykker at bedriften burde ha mer kontroll over Målsettingen i prosjektene de gjør. M2 mener at Målsettingen for et prosjekt burde bli gjort etter at bedriften har fått tilstrekkelig med informasjon (innsikt) om problemet som skal løses. M2 og A2 knytter dermed kundens påvirkning på Målsettingdimensjonen opp mot dimensjonene Informasjonsressurser, Prosessautonomi og Frihet. Eksempelet ovenfor illustrerer tydelig at kunden, som er et eksternt element, har en påvirkning på samspillet mellom dimensjonene i arbeidsmiljøet som igjen påvirker det kreative utfallet.

Kundens påvirkning på Risikotakning og Holdning til risiko

Kundens påvirkning kan sees i Risiko- og Risikotaknings-dimensjonene. Bedriften er kreativ på vegne av kunden og må levere kreativitet, eksempelvis design og konseptløsninger, som samsvarer med kundens egenart. Det er også kunden som sitter på beslutningsmakten når det kommer til hvilken idé som skal velges eller hvilken retning et prosjekt skal ta. Dermed påvirker kunden i stor grad hvilken risiko bedriften kan ta i arbeidet sitt. M3 forklarte dette da hen sa at de ansatte kan være “redde på kundens vegne” fordi den kreative prosessen er dynamisk og de er usikre på hvor de kommer til å ende opp med det de lager. A2 knyttet kundens Holdning til risiko opp mot Tillit-dimensjonen ved at bedriften var helt avhengig av at kunden hadde Tillit til de for at de skulle ta den nødvendige risikoen i det kreative arbeidet. Disse eksemplene viser at kunden påvirker samspillet mellom dimensjonene Risikotakning, Holdning til risiko og Tillit.

Kundens påvirkning har implikasjoner for Ledelsespraksis-elementet

Kunden har en påvirkning på Ledessystem-dimensjonen som befinner seg under Ledelsespraksis-elementet (Amabile m.fl. 1996). Vi ser i empirien (til Funn 1) at L3 gir uttrykk for at lederne “kun” er bakkemannskapet for de ansatte. I kontekst med denne uttalelsen fortalte

hen at lederens oppgave i bedrifter er å tilrettelegge for at de ansatte skal ha handlingsrom for å være kreative. Videre knytter hen dette opp mot at styringsmekanismene i bedriften har som mål å skjerme de ansatte fra administrative oppgaver og kundebehandling. Ledelsespraksis-elementet inneholder også dimensjonen Lederstøtte.

Kundens påvirkning på Lederstøtte kan sees i sammenheng med dimensjonen Risikotakning hvor L2 uttrykker at de må støtte de ansatte hvis de ønsker å ta risiko overfor kunden med en idé de har som er helt “off”. Lederens oppgave blir da å støtte sine ansatte og skape Tillit mellom organisasjonen og kunden slik at kunden aksepterer usikkerheten som en risikabel ide kan medføre. Dette illustrer kundens påvirkning på samspillet mellom de ulike dimensjonene i både Amabile (1988) og Ekvall (1996) sine modeller.

I neste avsnitt skal vi fortsette å drøfte empirien fremlagt i Funn 2 opp mot teori om kreativitet i organisasjoner.

Empirien og kundens rolle i lys av teori om kreativitet i organisasjoner

Ved eksemplene nevnt ovenfor har vi tolket og diskutert informantenes utsagn rundt kundens påvirkning på dimensjonene i Ekvall (1996) og Amabiles (1988) modeller. Vi mener at det kan være hensiktsmessig å inkludere eksterne påvirkere i modellene fordi, som vist i drøftingen ovenfor, kunden påvirker samspill mellom elementene både i Amabile (1988) og Ekvalls (1996) modeller. Vårt inntrykk er at kundens rolle i kreativ næring er sentral. Vår observasjon om at kundens innvirkning på kreativitet ikke er dekket i Amabiles (1988) modell får støtte av Verbeke m.fl. (2008) sin studie. Verbeke m.fl. (2008) påpekte at kundens påvirkning på det kreative miljøet ikke blir representert og målt i KEYS. Dette kan tyde på at observasjonen vår har støtte i annen forskning på kreativitet i organisasjoner.

Det kan argumenteres for at både Amabile (1988) og Ekvall (1996) i sine modeller indirekte har inkludert kunden i dimensjonene ved at dimensjonene som kunden påvirker er inkludert i modellene. Vi påpeker at både Amabile (1988) og Ekvall (1996) sier at en bedrift som har tilrettelagt for kreativitet bør være dynamiske og ha evnen til å tilpasse seg. Det kan da argumenteres for den kreative næringens behov for å tilpasse seg kundens behov er inkludert i

modellene ved blant annet Dynamikk- og Livlighet-dimensjonen. Vi mener likevel at kundens rolle er såpass sentral i den kreative næringen at det er nødvendig å undersøke denne påvirkningen nærmere. Å undersøke hvilke dimensjoner kunden direkte har en påvirkning på, og hva denne påvirkningen har av implikasjoner for ledelsen, det kreative arbeidet og organisasjonen for øvrig når det kommer til arbeidet med kreativitet, er nødvendig for å forstå kreativitet i kreativ næring. Det kan også stilles spørsmål om kundens rolle kun påvirker kreativitet i kreativ næring, eller om kundens påvirkning er gjeldende for kreativitet i organisasjoner generelt. Hvis det er tilfellet kan vi si at kunden burde inkluderes som et element i modellene til Ekvall (1996) og Amabile (1988) også for å forstå kreativitet i organisasjoner utenfor den kreative næringen.

4.4 - Funn 3

Under intervjuene og forundersøkelsen til intervjuene fikk vi en rekke tilbakemeldinger på spørreskjemaet til Moultrie & Young (2009). Tilbakemeldingen har resultert i påstanden nedenfor presentert som Funn 3.

Funn 3: Spørreskjemaet til Moultrie & Young (2009) kan benyttes til å undersøke dimensjonene i Amabiles (1988) og Ekvalls (1996) teori om kreativitet i kreativ næring, men må utvikles for å være mer treffende.

4.4.1 - Empirigrunnlag for Funn 3

I neste del av oppgaven presenteres tilbakemeldingene vi har fått fra informantene på spørreskjemaet til Moultrie & Young (2009).

Tilbakemelding på spørreskjemaet til Moultrie & Young

Vi fikk inntrykk av, som nevnt i Funn 1, at informantene oppfattet alle dimensjonene i skjemaet som viktig. Informantene ga også uttrykk for at det var vanskelig å vurdere graden av viktighet av de ulike dimensjonene i skjema opp mot hverandre. L3 fortalte oss at “*det er utrolig vanskelig å si at noe her er viktigere enn noe annet*” og A2 sa det at “*man har lyst til å si at alle [dimensjonene] er viktig, men da er jo ingenting viktig*”.

Tilbakemeldingene på spørreskjemaet var at det ble oppfattet som kjedelig og vanskelig å forholde seg til: “[spørreskjemaet] var litt kjedelig, man kunne sikkert gjort om litt på språket og fått de samme svarene” (L3). Informant L1 opplevde det vanskelig å vurdere viktigheten av de ulike dimensjonene opp mot hverandre og mente at dimensjonene i skjemaet overlappet: “det er bare to ulike måter å dele kaken på” (L1). Vi fikk også inntrykk av at Idetid overlappet med Tid til å innovere, og Entusiasme over Ansatte med Verdsetting av kreativitet.

Noen tilbakemeldinger gikk på at spørsmålene var tvetydige: “De er litt tveegga, noen av de spørsmålene. [Svaret avhenger] litt av hvordan du ser dem og hva du vurderer som positivt og negativt med det som det spørres om” (M1). En av informantene ga uttrykk for at innholdet i hovedelementet Ressurser var noe mangelfullt: “Den største ressursen vi har er jo de ansatte. ... som egentlig ikke ligger inni her i det hele tatt, så det er litt rart” (L2). L1 opplevde spørsmålsutformingen som rar:

Det å “complete your job creatively” synes jeg bare var et veldig rart uttrykk. ... man trenger jo ikke nødvendigvis å “complete your job creatively”. ... Det kan godt tenkes at store deler av jobben du gjør for øvrig i seg selv ikke er kreativt. (L1)

I gjennomgangen av datamaterialet la vi merke til at det ved noen tilfeller ble tillagt dimensjonene annet innhold enn hva spørsmålet og beskrivelsen av dimensjonen skulle tilsi. For eksempel ble det i relasjon til Dynamikk og Livlighets-dimensjonen snakket om trivsel og balanse, som egentlig i større grad relateres til det som Ekvall (1996) defineres som en del av Lekenhet og Humor-dimensjonen. Da A1 snakket om Dynamikk og Livlighet, beskrev hen at “folk liker å være sosiale med andre som er her [på jobb]”. L3 relaterte derimot denne dimensjonen mer til den generelle atmosfæren i bedriften, men også med aspekter fra den opprinnelige meningen: “Det er positiv energi, det er full speed ... det er veldig slitsomt, så det er viktig å ha god balanse mellom jobb og fritid ...”. Andre igjen snakket om dimensjonen på “riktig” måte ved at miljøet er dynamisk og at de ofte tilnærmet seg problemer og prosjekter på ulike måter; “du skal ikke bare gjøre én ting her” og “vi har veldig lite fabrikkproduksjoner ... vi har veldig dynamiske prosesser egentlig” (L2).

Sitatene og sammendragene ovenfor illustrerer at spørreskjema til Moultrie & Young (2009) har et forbedringspotensial, noe vi videre vil diskutere i punkt 4.4.2 - Analyse, diskusjon og drøfting av Funn 3.

4.4.2 - Analyse, diskusjon og drøfting av Funn 3

Påstanden fremlagt som Funn 3 kan knyttes opp mot undersøkelsesspørsmål U3 hvor vi stilte spørsmål om Moultrie & Young (2009) sitt spørreskjema kunne benyttes for å se nærmere på kreativ næring. I presentasjonen av empirien fremlagt ovenfor i del 4.4.1, kommer det frem at spørreskjemaet kan benyttes for å se nærmere på kreativ næring, men at det er en del forbedringer som kan gjøres - disse skal vi diskutere nedenfor.

I neste del skal vi gå inn på hva Moultrie & Young (2009) selv påpekte ved anvendbarheten til spørreskjemaet. Vi skal også gå inn på vår opplevelse og tolkning av informantenes tilbakemelding. Til slutt diskuterer vi om dimensjonene i modellene til Ekvall (1996) og Amabile (1988) blir representert på en god måte av Moultrie & Young (2009).

Tilbakemeldinger på Moultrie & Young (2009) sitt spørreskjema

Som nevnt påpeker Moultrie & Young (2009) at det forenklete spørreskjemaet de utviklet mangler dybden til modellene til Amabile (1988) og Ekvall (1996), men de mener likevel at spørreskjemaet kan være et godt verktøy for å få innsikt i en organisasjons tilretteleggelse for kreativitet og samtidig bidra til selvrefleksjon i bedriften. Vi er til dels enig i hva Moultrie & Young (2009) skriver. Dimensjonene som er tatt med i spørreskjemaet har alle, som vi diskuterte i teoridelen, en validert påvirkning på kreativitet. Ser vi på Funn 1 presentert ovenfor kan vi argumentere for at dette i stor grad blir bekreftet av informantene. Eksempelvis opplever L3 og A2 alt som viktig og har derfor problemer med å skille mellom viktigheten av dimensjonene. Dette gir oss en indikasjon på at alle dimensjonene har en påvirkning på hvordan informantene jobber kreativt og er viktige i kreativ næring.

Problemet informantene har med å vurdere hvilke dimensjoner som er viktigst i det kreative arbeidet, gjør det derimot vanskelig å undersøke et mulig hierarki mellom dimensjonene, og eventuelle ulikheter innad i den kreative næringen. Moultrie & Young (2009) skriver, som nevnt i

del 2.6, at det å få oversikt over hierarkiet av viktighet mellom dimensjonene er nødvendig å gjøre for å forstå hva som påvirker kreativitet i kreativ næring. Det kan argumenteres for at vi får en viss forståelse for hierarkiet slik skjemaet står i dag, men vi stiller likevel spørsmål ved spørsmålsformuleringens dekning av dimensjonene og hva den kreative næringen legger i de ulike dimensjonene. Tilbakemeldingene vi fikk fra informantene var, som illustrert i empirien i punkt 4.4.1, at spørreskjemaet var tvetydig, hadde rare og unødvendige uttrykk og at skjemaet til tider var overlappende. Dette, kombinert med problemet med å vurdere hvor viktig dimensjonene er, gjør at vi kan stille spørsmål ved nytteverdien til spørreskjemaet som et verktøy for å måle kreativitet i kreativ næring.

I dag står det godt som et verktøy for å skape en overordnet oversikt og forståelse for det kreative klima internt i en organisasjon. For at det skal være nyttig utover dette, og for at det skal kunne benyttes som et kvantitativt verktøy som fanger opp dybden i modellene til Amabile (1988) og Ekvall (1996), mener vi at spørsmålsformuleringene må spisses og at overlappende temaer i større grad bør skilles.

Moultrie & Young (2009) ga uttrykk for at kombinasjonen av modellene ville gi innsikt om et tema fra to ulike perspektiver. L1 opplevde, som nevnt, at dimensjonene overlappet og sa: ”det *er bare to ulike måter å dele kaken på*”. Vi mener det kan argumenteres for at selv med to perspektiver er det fortsatt den samme kaken. Vårt inntrykk er at overlappingen distraherer og forvirrer informantene mer enn den generer dypere innsikt. Det må sies at Moultrie & Young (2009) selv argumenter for at spørreskjemaet burde utvikles og tilpasses den kreative næringen i større grad og at benyttelsen av eksisterende verktøy i en ny kontekst kan føre til at man overser kontekstspesifikke elementer. Etter en gjennomgang av analysen sier vi oss enige i det, og som vi kom inn på i Funn 2, eksisterer det også andre elementer i den kreative næringen som kan ha en påvirkning på det kreative klimaet. Kunden - og kanskje andre kontekstspesifikke elementer - kan det tenkes at burde bli inkludert i et verktøy spesielt tilpasset den kreative næringen.

En observasjon vi har gjort som er verdt å nevne er at Oppgavemotivasjon-elementet i Amabiles (1988) modell for individuell kreativitet, redegjort for under del 2.3.2, ikke har en egen del i Moultrie & Youngs spørreskjema. Dette selv om Amabile (1988) tydelig påpeker at individet er

en sentral del av samspillet for å oppnå kreativitet og innovasjon i organisasjoner. Oppgavemotivasjon-elementet er, som det også fremkommer i drøftingen rundt Funn 1, en sentral del av kreativitet i kreativ næring. Dette bidrar til å styrke inntrykket vårt om at skjemaet slik det står i dag ikke er robust nok.

Tilbakemelding på endringer av spørreskjema til Moultrie & Young (2009)

I del 3.5.1 av metodedelen (del 3) redegjorde vi for noen endringer som ble gjort i spørreskjemaet som ble benyttet i forundersøkelsen og som rammeverk for intervjuene - se *Vedlegg 3.1 - Iterasjoner av spørreskjema*. Endringene er, som nevnt, gjort på bakgrunn av tilbakemeldinger som Moultrie & Young (2009) hadde mottatt. Vår opplevelse er at de nevnte endringene - som å fjerne den negative konnotasjonen i Debatt-dimensjonen - slo positivt ut. Som redegjort for i Funn 1, var informantene opptatt av dette skille mellom Debatt og Konflikt dimensjonene. Både M1 og M3 uttrykket spesifikt at Debatt ikke er det samme som Konflikt. Når det kommer til de andre endringene som ble gjort fikk vi verken negative tilbakemeldinger eller opplevde noen uklarheter rundt dimensjonene som ble endret. Eksempelvis har vi fått inntrykk av at Prosessautonomi (vår formulering) samsvarte bedre med teorien til Amabile (1988) enn Prosjektautonomi som ble benyttet av Moultrie & Young (2009). Dette var en endring som Moultrie & Young (2009) påpekte burde bli gjort. Vi kan med bakgrunn i dette argumentere for at endringene i spørreskjemaet - se *Vedlegg 3.1- Iterasjoner av spørreskjemaet* - var med på å bedre anvendeligheten til verktøyet. Videre forbedring og presisering av dimensjonene og spørsmålene ser da ut til å være hensiktsmessig.

Avslutningsvis i drøftingen av Funn 3 vil vi poengtere at spørreskjemaet til Moultrie & Young (2009) fungerte godt som et verktøy i en forundersøkelse før intervjuene, fordi vi fikk indikasjoner på interessepunkter som kunne diskuteres videre i intervjuene. I neste del av oppgaven vil vi drøfte problemstillingen opp mot Funn 1, 2 og 3.

4.5 - Drøfting av problemstillingen opp mot Funn 1, 2 og 3.

I denne delen av oppgaven skal vi drøfte problemstillingen i lys av teorien som er redegjort for i teoridelen - del 2 - og i lys av diskusjonen rundt Funn 1, 2 og 3. Deretter vil vi avslutningsvis komme med en konklusjon i del 5 og anbefalinger til videre forskning i del 6. Problemstillingen gjengis i sin helhet nedenfor:

Hvordan kan vi bedre forstå kreativitet i kreativ næring?

Hvordan kan vi forstå kreativitet i kreativ næring? I diskusjonen rundt Funn 1 har vi sett at dimensjonene i Amabile (1988) og Ekvall (1996) alle er sentrale i den kreative prosessen i kreativ næring. Vi kan da argumentere for at eksisterende teori om kreativitet i organisasjoner også er gjeldende i kreativ næring. Vårt inntrykk er at modellene til Amabile (1988) og Ekvall (1996) kombinert sett, dekker et såpass bredt spekter av dimensjoner og elementer i arbeidsmiljøet, og derav produksjonen av kreativitet, at det er vanskelig å argumentere for at man ikke kan benytte de for å forstå kreativitet i kreativ næring. På den andre siden kan vi argumentere for at de dekker et for bredt spekter til at man kan gjøre en reell vurdering av arbeidsmiljøet. Når vi samtidig har lite kunnskap om det, som Moultrie & Young (2009) påpeker, er en ulik vurdering innad i den kreative næringen om hva som er viktig, kan vi stille spørsmål ved nytten av å benytte modellene. For å få fullt ut utnyttet potensialet i modellene til Amabile (1988) og Ekvall (1996) må vi først forstå vurderingen kreativ næring gjør av de ulike dimensjonene. I dag har vi ikke den forståelsen for kreativitet i kreativ næring.

I tillegg kan det argumenteres for at de er mangelfulle hvis kun en av modellene benyttes, eksempelvis Amabile (1988) sin modell. I Amabile (1988) sin teori om kreativitet i organisasjoner kommer ikke Debatt-dimensjonen, som illustrert ovenfor er en viktig del av kreativ næring, godt nok frem. Så vidt oss kjent dekker ikke KEYS, måleverktøyet for Amabiles (1988) modell, debattklimaet i organisasjonen. Vi kan på den andre siden argumentere for at Debatt-dimensjonen til dels dekkes i Ledelsespraksis-elementet som et verktøy, eller i Kreativ Ferdighet elementet som en egenskap hos individet/gruppen.

Et annet aspekt vi må ta høyde for er formålet til både CCQ og KEYS. Amabiles KEYS (1996) er utviklet som et verktøy for å måle forskjellen mellom arbeidsmiljø med høy og lav grad av kreativitet. Vi kan si at organisasjoner som er en del av den kreative næringen alltid er i et arbeidsmiljø med høy grad av kreativitet. Vi kan da stille spørsmål ved om KEYS (Amabile 1996) er et verktøy som er dekkende nok, og egner seg for å måle kreativitet i kreativ næring. Hvis vi ser tilbake på kritikken av Amabiles KEYS (1996) redegjort for i del 2 er dette et argument som finner støtte i studiet til Verbeke m.fl. (2008), som konkluderte med at KEYS ikke er et verktøy som er

robust nok til å reflektere kreativitet i kreativ næring. Dette konkluderte Verbeke (m.fl. 2008) med da KEYS (1996) ikke tok høyde for innflytelsen kunden hadde på den kreative prosessen.

At kunden hadde stor innflytelse på den kreative prosessen, og ikke var tatt høyde for i hverken Amabile (1988) eller Ekvall (1996) var noe som også kom tydelig frem i diskusjonen rundt Funn 2, redegjort for i del 4.3. I empirien i Funn 2, innhentet fra de tre organisasjonene i kreativ næring i her i Norge, vises det tydelig at kunden har innflytelse på en rekke av dimensjonene i både Amabile (1988) og Ekvalls (1996) modell. Eksempelvis påvirker kunden grad av Prosessautuonomi, Målsetting og Ressurser benyttet på prosjektet. Som det kom frem i drøftingen av Funn 2 vil det være vanskelig å gjøre en vurdering av hvordan arbeidsmiljøet i kreativ næring er, uten en forståelse for forholdet mellom organisasjonen og kunden, og ta dette med i vurdering av arbeidsmiljøet. Vi kan da stille spørsmål om hvor godt modellene til Amabile (1988) og Ekvall (1996) representerer arbeidsmiljøet i kreativ næring. Dette kan være en indikasjon på at både modellen til Amabile (1988) og Ekvall (1996) burde utvides.

Hvis vi trekker diskusjonen tilbake til kombinasjonen av modellen til Amabile (1988) og Ekvall (1996) ser vi at de utfyller hverandre godt. Ekvall (1996) forteller, som redegjort for i del 2.4.1, at det kreative klima er de psykologiske og organisatoriske prosessene i organisasjonen som påvirker den kreative prosessen. Ekvall (1996) er tydelig på at det er andre forhold i organisasjonen som påvirker det kreative klima – disse andre forholdne kan sees å være de 6 elementene i Amabiles (1988) modell: Organisasjonsmotivasjon, Ledelsespraksis, Ressurser, Kreative ferdigheter, Ekspertise og Oppgavemotivasjon. Figur 2 (i del 2.4.1) illustrer hvordan Ressurser (av Ekvall definert som mennesker, know-how, materiell, finansielle midler, produkter, patenter, maskiner, konsepter og bygninger) påvirker det kreative klima. Dette samspillet mellom dimensjonene i Ekvalls (1996) modell og Amabiles (1988) modell kom tydelig frem i diskusjonen av Funn 1. Vi så at eksempelvis Verdsettelsen av kreativitet-dimensjonen (Amabile) påvirket Konflikt-dimensjonen (Ekvall) ved at manglende Verdsettelse av kreativitet hos en ikke-kreatør basert ledelse kunne skape friksjon og konflikt.

Det blir tydelig at en kombinasjon av modellene vil være hensiktsmessig for å se nærmere på kreativitet i kreativ næring. Enkeltvis er de ikke like robuste, da alle dimensjonene er, som det fremkommer i Funn 1, gjeldende for arbeidsmiljøet i kreativ næring. Det vi derimot har lite

forståelse for er hvordan samspillet mellom de ulike dimensjonene fungerer. Det er, så vidt vi kan se, ikke gjort noen kvantitative studier som undersøker samspillet mellom dimensjonene i Ekvalls (1996) kreative klima og Amabiles (1988) modell for kreativitet og innovasjon i organisasjoner. Empirien diskutert i lys av Funn 1 og 2 viser at det er et tett samspill mellom dimensjonene i arbeidsmiljøet. Dette samspillet mellom dimensjonene og hierarkiet mellom de er det, som det ble diskutert i relasjon til Funn 3, nødvendig å få forståelse for før vi virkelig kan forstå kreativitet i kreativ næring.

Det at det er nødvendig å forstå hierarkiet mellom de ulike dimensjonene kom også frem i drøftingen rundt spørreskjemaet til Moultrie & Young (2009). De ga, som nevnt, uttrykk for at en kombinasjon av modellene ville gi innsikt i arbeidsmiljøet fra to ulike perspektiver. Vi er, som nevnt, til dels enig i dette da spørreskjemaet slik det står i dag, ikke er presist og robust nok. Sett i lys av drøftingen ovenfor må vi likevel si at spørreskjemaet til Moultrie & Young (2009) kan bidra til å gi økt innsikt og forståelse for temaet kreativitet i kreativ næring. Vi mener dog fortsatt at spørreskjema må utvikles, ved å presisere og spisse spørsmålsformuleringene, slik at det mer korrekt fanger opp dybden og samspillet mellom de ulike dimensjonene i Amabile (1988) og Ekvall (1996) modeller.

For å fullt ut forstå kreativitet i kreativ næring er det også essensielt å undersøke hvordan ulike prosjekttyper (størrelse, lengde, kundetype, ressurskrav etc) påvirker kreativitet. Det er som, Moultrie & Young (2009) var inne på, og som vi har sett i drøftingen av Funn 1 og 2, stor sannsynlighet for at prosjekttipe vil påvirke vurderingen av de ulike dimensjonene. Eksempelvis vil store, lange og ressurskrevende prosjekter kreve en helt annen form for styring og kontroll enn mindre prosjekter. Dette kan være et tema for videre studier på kreativitet i kreativ næring.

Det er også verdt å merke seg at vi i denne oppgaven har benyttet spørreskjemaet til Moultrie & Young (2009) for å undersøke informantens *subjektive* oppfatning av dimensjonene i deres organisasjon, og at spørreskjemaet til Moultrie & Young (2009) inneholder multiple spørsmål om dimensjonene - noe som kan være med på å skape forvirring hos informanten og gi uklare svar (Krumsvik 2013, 127).

Oppsummering av del 4

Vi har i denne delen av oppgaven, del 4 - Empiri, Analyse og Diskusjon, presentert funnene vi har gjort i vår oppgave om å utforske kreativitet i kreativ næring i Norge. Vi har presentert funnene for dermed å analysere, diskutere og drøfte det vi fant opp mot teori. Våre tre funn består av 1) Alle dimensjonene i Amabile (1988) og Ekvall (1996) sine modeller om kreativitet i organisasjoner er relevante for kreativ næring, 2) Kundens rolle er sentral for kreativitet i kreativ næring og dekkes ikke i stor nok grad av modellene til Amabile (1988) og Ekvall (1996) og 3) Spørreskjemaet til Moultrie & Young (2009) kan benyttes til å undersøke dimensjonene i Amabile (1988) og Ekvalls (1996) teorier om kreativitet i kreativ næring, men de må videreutvikles for å fange opp dybden i de opprinnelige modellene. Til slutt drøftet vi problemstillingen opp mot funnene i oppgaven.

I neste del av oppgaven vil vi avslutningsvis oppsummere og komme med en konklusjon på problemstillingen og undersøkelsesspørsmålene.

5 - Konklusjon

Etter å ha arbeidet med temaet kreativitet i kreativ næring i en lenger periode har vi fått innsikt i blant annet kundens innflytelse på den kreative prosessen, viktigheten av å Verdsette kreativitet og behovet for et Debatt-klima som nærer opp under personlig utvikling og prosjekt-progresjon. Vår mening er at etablerte teorier om kreativitet i organisasjoner kan benyttes for å forstå kreativ næring, men videre studier må gjennomføres for å fullt ut forstå mekanismene rundt kreativitet i kreativ næring.

I denne delen av oppgaven vil vi komme med vår konklusjon på problemstillingen og de ulike undersøkelsesspørsmålene stilt i del 1 av oppgaven. Vi gjengir problemstillingen her:

Problemstilling: Hvordan kan vi bedre forstå kreativitet i kreativ næring?

For å bedre kunne forstå kreativitet i kreativ næring må en kombinasjon av eksisterende modeller for å forklare kreativitet i organisasjoner utforskes videre, og eventuelt utvides med kontekstspesifikke elementer – som kunden - for å kunne gi en korrekt representasjon av arbeidsmiljøet i den kreative næringen. Etter vår oppfatning gjenstår det fortsatt et godt stykke arbeid for å fullt ut forstå hvordan samspeillet mellom dimensjonene og elementene i kreativ næring fungerer. Vi ser at videre forskning og validering av eksisterende teorier, både på kreativitet i organisasjoner og individuell kreativitet, som nødvendig for å forstå kreativitet i kreativ næring.

U1: *Hvilke dimensjoner i Amabile (1988) og Ekvalls (1996) teorier om kreativitet i organisasjoner, slik de er presentert av Moultrie & Young, ser den kreative næringen i Norge på som sentrale i deres arbeid med å tilrettelegge for kreativitet?*

Slik det kom frem i diskusjonen av Funn 1 er den kreative næringen i stor grad enig om at de fleste dimensjonene i Amabile og Ekvalls teorier er viktige for kreativitet i deres organisasjon. Vår oppfatning er, som redegjort for i drøftelsen av Funn 1, at noen dimensjoner er mer sentrale enn andre. De dimensjonene er: Verdsetting av kreativitet - vist fra ledelsen ved handling og forpliktelse, og Debatt – benyttet som et verktøy for prosjektprogresjon, fremgang og forståelse.

Vi vil også til slutt påpeke at vi under intervjuene oppfattet av Tillit og Åpenhet som en svært sentral dimensjon, i tillegg til at det fremkommer i empirien at det er helheten og samspillet mellom de ulike dimensjonene som fører til et arbeidsmiljø som nærer opp under den kreative prosessen.

U2: *Inneholder den kreative næringen i Norge andre elementer enn de som dekkes i Amabile (1988) og Ekvalls (1996) etablerte modeller om kreativitet i organisasjoner?*

I denne oppgaven har vi adressert kundens sentrale rolle og innflytelse på kreativitet i kreativ næring. Vi sitter igjen med et klart inntrykk av at Kunden er et element som ikke er inkludert eller tatt høyde for i teori som omhandler kreativitet i organisasjoner. Påvirkningen kunden har på kreativitet, både i og utenfor kreativ næring, er et lite utforsket tema. Vi konkluderer derfor med at det kan se ut til at kreativ næring i Norge inneholder andre elementer enn det som dekkes i Amabile og Ekvalls etablerte modeller om kreativitet i organisasjoner. Vi vil videre påstå at det vil være hensiktsmessig å undersøke kundens påvirkning på kreativitet videre. På bakgrunn av et eventuelt videre studie burde det vurderes en utvidelse av modellene til Ekvall (1996) og Amabile (1988) for å bedre forstå kreativitet i kreativ næring.

U3: *Hvordan kan det forenklete spørreskjemaet til Moultrie & Young (2009) benyttes til å se nærmere på kreativitet i kreativ næring?*

Det forenklete spørreskjemaet til Moultrie & Young (2009) kan benyttes for å få et overordnet blick på arbeidsmiljøet i kreativ næring. Kreativ næring kan benytte spørreskjemaet til Moultrie & Young internt, som et verktøy for selvrefleksjon og bevisstgjøring. Det er per i dag, etter vår mening, ikke robust nok til å kunne benyttes som et kvantitativt verktøy for å gjennomføre større forskningsprosjekter på kreativitet i kreativ næring.

Hensikt:

Vi har, som nevnt, hatt to hensikter med den oppgaven. Den ene er å utforske kreativitet i kreativ næring i Norge i lys av teoriene til Amabile (1988) og Ekvall (1996) så vi kan forstå arbeidsmiljøets påvirkning på kreativitet i organisasjoner. Den andre hensikten har vært å

undersøke om man kan benytte Moultrie & Young (2009) sin forenkling av Amabiles KEYS (1996) og Ekvalls CCQ (1996) kreativitet i kreativ næring. I lys av drøftingen i del 4 – og konklusjonen fremlagt ved problemstillingen, U1, U2 og U3 kan vi konkluderer med at hensikten med dette studiet er oppnådd.

I neste del vil vi redegjøre for videre forskning og anbefalinger rundt tema kreativitet i kreativ næring.

6 - Videre forskning og anbefalinger

Det er etter vår oppfattelse en rekke muligheter for videre forskning på temaet kreativitet i kreativ næring. Vi vil nedenfor redegjøre for hvilke vi ser på som mest relevante for å kunne øke forståelsen for temaet:

1. Et videre studie kan fokusere på kundens rolle ved å identifisere hvilke dimensjoner kunden påvirke, hvordan samspillet mellom elementene i modellen blir påvirket av kunden, og hvordan dette kan fanges opp i et kvantitativt verktøy for å kunne gjennomføre studier på kreativitet i kreativ næring i større skala.
2. Et videre studie kan fokusere på å forstå samspillet mellom dimensjonene i Ekvalls kreative klima og Amabiles modell for kreativitet og innovasjon i organisasjoner.
3. For å bedre kunne forstå kreativitet i kreativ næring vil det være nødvendig å utvikle et kvantitativt måleverktøy er representativt for dybden i både Ekvalls CCQ og Amabiles KEYS.
4. For å bedre kunne forstå kreativitet i næring vil det være nødvendig å forstå hierarkiet av viktighet mellom de ulike dimensjonene i Amabile og Ekvalls modeller. Samt utforske om viktigheten av den enkelte dimensjon varier innad i den kreative næringen.

7 - Oppgaverefleksjon

Avslutningsvis vil vi komme med en oppgaverefleksjon. Da vi startet arbeidet med denne oppgaven var vi klar over at et eksplorerende forskningsdesign kunne innebære at oppgaven skiftet retning, og at vi måtte gjøre endringer og tilpasse oss underveis mens vi lærte og fikk mer innsikt om temaet vi utforsket. Vi hadde i utgangspunktet ikke som mål å skrive en så teoretisk oppgave som vi har nå har endt opp med, men vi synes likevel dette ble veldig interessant og lærerikt. Vi har underveis i prosessen diskutert mye oss imellom, og med medstudenter, om vi skulle avgrense oppgaven mer. Etterhvert som vi fikk innsikt om temaet kreativitet i kreativ næring så vi at denne oppgaven kunne bli til et relevant bidrag til bedre å forstå temaet. Selv om vi håper denne oppgaven kan være et reelt bidrag til å forstå kreativitet i organisasjoner er vi ydmyke og bevisste på alt vi fortsatt ikke vet om kreativitet i organisasjoner. Vi må også anerkjenne at denne oppgaven kun har undersøkt en liten del av den kreative næringen og at dette utvalget ikke er representativt for hele den kreative næringen. Vi håper likevel dere har lært noe.

Takk for oss!

8 - Litteraturliste

- Abuhamdeh', Sami og Csikszentmihalyi. 2012. "The Importance of Challenge for the Enjoyment of Intrinsically Motivated, Goal- Directed Activities". *Personality and Social Psychology Bulletin*. Vol.38(3), pp.317-330. ISSN: 0416-1672.
- Abelia. Lesedato 15. mai 2019: <https://www.abelia.no>
- Aftenposten. "Hva skal vi leve av etter oljen". Lesedato 20. mai 2019: <https://www.aftenposten.no/meninger/debatt/i/Eo1Qj/Hva-skal-vi-leve-av-etter-oljen>
- . "Om innovasjon og omstilling". Lesedato 20. mai 2019: <https://www.aftenposten.no/meninger/kommentar/i/PdK0/Hadia-Tajik-om-innovasjon-og-omstilling-Se-det-Gjor-det>
- . "Smarte byer krever smarte politikere, det mangler vi". Lesedato 20. mai 2019: <https://www.aftenposten.no/meninger/kommentar/i/Aa8wr/Smarte-byer-krever-smarte-politikere-Det-mangler-vi>
- . "Skal utvikle tre innovasjonsdistrikter for å lokke til seg de beste studentene". Lesedato 20. mai 2019: <https://www.aftenposten.no/osloby/i/QIVrl4/Skal-utvikle-tre-innovasjonsdistrikter-for-a-lokke-til-seg-de-beste-studentene>
- . "Joda, det vokser penger på trær". Lesedato 23. mai 2019: https://www.aftenposten.no/kultur/kommentar/i/3JpaWL/Jo-da_-det-vokser-penger-pa-trar—Anita-Krohn-Traaseth
- . "«Det store blå» kan bli et symbol på innovasjonskraft og på Norge som ledende havnasjon". Lesedato 23. mai 2019: <https://www.aftenposten.no/meninger/debatt/i/A2KbW3/Det-store-bla-kan-bli-et-symbol-pa-innovasjonskraft-og-pa-Norge-som-ledende-havnasjon—Torstein-Storakre>
- . "Erna om Kontroversielt India-samarbeid". Lesedato 23. mai 2019: <https://www.nrk.no/urix/erna-om-kontroversielt-india-samarbeid--voldsomt-voksende-marked-med-store-muligheter-1.14368878>
- Amabile, Theresa M. 1988. "A Model of Creativity and Innovation in Organizations". *Research in Organizational Behavior*. Vol. 10, pages 123-167. JAI Press Inc. ISBN: 0-89232-748-0.

- . 1996. Regina Conti, Heather Coon, Jeffrey Lazenby og Michael Herron. “Assessing the Work Environment for Creativity”. *Academy of Management Journal*. Vol. 39(5), p.1154-1184. ISSN 0001-4273.
- . 1997. “Motivating Creativity in Organisations: On Doing what You Love and Loving What You Do”. *California Management Review*. Vol.40(1), pp.39-58. ISSN: 0008-1256
- Anti. Lesedato 30. Mai 2019: <https://anti.as/oslo>
- Askheim, Ola Gaute Aas og Tor Grenness. 2018. Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjon. 3. Opplag. Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Banks, Mark, David Calvey, Julia Owen og David Russell. 2002. “Where the Art is: Defining and Managing Creativity in New Media SMEs”. *Creativity and Innovation Management*, Vol 11(4), pp.255-264. ISSN: 0963-1690.
- Creuna. Lesedato 29. mai 2019: <https://www.creuna.com>
- Dagens perspektiv. “Faktorer som påvirker kreativitet”. Lesedato 20. mars 2019: <https://www.dagensperspektiv.no/2014/10-faktorer-som-pavirker-kreativitet>
- EGGS Design. Lesedato 30. Mai 2019: <https://eggdesign.com/>
- Ekvall, Göran. 1976. “Creativity at the Place of Work: Studies of Suggestors and Suggestion System in Industry”. *The Journal of Creative Behavior*. Vol.10(1), pp. 52-70. ISSN: 2162-6057.
- .1991. “The Organizational culture of idea management: A creative climate for the management of ideas. In *Managing Innovation*Sage.
- .1991. “Change-centred Leaders: Empirical Evidence of a Third Dimension of Leadership. *Leadership & organization development journal*. Vol.12(6), pp.18-23. ISSN: 0143-7739.
- . 1993. “Creativity in Project Work: a longitudinal study of a product development project”. *Basil Blackwell*. Vol.2(1), pp. 17-26-ISSN: 1467-8691.
- . 1996. “Organizational Climate for Creativity and Innovation”. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. Vol.5(1), pp.105-123. ISSN: 1359-432X.
- . 1997. “Organizational Conditions and Levels of Creativity”. *Blackwell Publishers*. Vol.6(4). pp.195-205. ISSN: 1467-8691.

- og Ryhammar 1999. “The Creative Climate: Its Determinants and Effects at a Swedish University”. *Creativity Research Journal*. Vol.12(4), pp.303-310. ISSN: 1040-0419.
- , Scott G. Isaksen og Kenneth J. Lauer. 1999. “Situational outlook questionnaire: A measure of the climate for creativity and change”. *Psychology Reports*. Vol.85(2), pp.665-674. ISSN: 0033-2941.
- , Alexander Britz, Kenneth J. Lauer og Scott G. Isaksen 2001. “Perceptions of the Best and Worst Climates for Creativity: Preliminary Validation Evidence for the Situational Outlook Questionnaire”. *Creativity Research Journal*. Vol. 13(2), pp.171-184. ISSN: 1040-0419.
- og Isaksen 2010. “Managing for Innovation: The Two Faces of Tension in Creative Climates”. *Blackwell Publishing*. Vol.19(2), p.73-88. ISSN: 1467-8691.
- European Innovation Scoreboard (EIS). Lesedato 01. Mai 2019:
<https://ec.europa.eu/growth/industry/innovation/facts-figures/scoreboardsen>
- Ford, Cameron M. 1996. “A Theory of Individual Creative Action in Multiple Social Domains”. *Academy of Management Review*. Vol.21(4), pp.1112-1142. ISSN: 0363-7425.
- Florida, Richard. 2014. “The creative class and economic development”. *Economic Development Quarterly*, Vol.28(3), pp.196-205. ISSN: 0891-2424.
- Innovasjon Norge. Årsrapport. Lesedato 13. mai 2019:
https://arsrapport.innovasjon norge.no/2018/#side=no_512453_slide=3
- Isaksen, Scott G. og Kenneth J. Lauer. 2002. “The Climate for Creativity and Change in Teams”. *Blackwell Publishers*. Vol.11(1), pp. 74-86. ISSN: 0963-1690.
- Krumsvik, Rune Johan. 2013. *Forskningsdesign og kvalitativ metode, en innføring*. 2. Utg. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Lone, Jon Anders, Roald A. Bjørklund, Kaja B. Østerud, Line A. Anderssen, Thomas Hoff og Cato A. Bjørkli. 2013. “Assessing knowledge-intensive work environment: General versus situation-specific instruments”. *European Journal of Work and Organizational Psychology*.
- Sternberg, Robert J., Linda A. O’Hara og Todd I. Lubart. 1997. “Creativity as Investment”. *California Management Review*. Vol. 40(1), pp. 8-21. ISSN: 0008-1256.

- , James C. Kaufman, Jean E. Pretz. 2004. “A Propulsion Model of Creative Leadership”. *Creativity and Innovation Management*. Vol.13(3), pp.145-153. ISSN: 0963-1690.
- Studentlitteratur. Lesedato: 15. mars 2019:
<https://www.studentlitteratur.se/#person/70402/Göran+Ekvall>
- Mathisen, Gro Ellen og Stale Einarsen. 2004. “A review of instruments assessing creative and innovative environments within organizations.” *Creativity Research Journal*. Vol.16(1), pp.119-140. ISSN: 1040-0419.
- Medium. “Creative Industries and Digital Economy Driving Significant Economic Growth”. Lesedato 21. Mai 2019: <https://medium.com/@PRontheGO/pronthego-deep-dive-creative-industries-and-digital-economy-driving-significant-economic-growth-849320117598>
- Moger, Susan og Tudor Rickards. 2000, “Creative Leadership Processes in Project Team Development: An Alternative to Tuckman’s Stage Model”. *British Journal of Management*, Vol. 11, 273-283. ISSN: 1045-3172.
- Moultrie, James og Alasdair Young. 2009. “Exploratory Study of Organizational Creativity in Creative Organizations.” *Blackwell Publishing*. Vol.18(4), pp.299-314. ISSN: 0963-1690.
- Nesta. “Creative Industries are Driving Economic Growth Across the UK”. Lesedato 13. Mai 2019: <https://www.nesta.org.uk/news/creative-industries-are-driving-economic-growth-across-the-uk-on-track-to-create-one-million-new-creative-industries-jobs-between-2013-and-2030/>
- NRK. “Etter oljen”. Lesedato 13. mai 2019: <https://www.nrk.no/etter-oljen-1.12891495>
- . “Norge spiller i andre divisjon”. Lesedato 13. Mai 2019:
<https://www.nrk.no/ytring/norge-spiller-i-andredivisjon-1.14289799>
- Pierce, Jon L., Donald G. Gardner, Larry L. Cummings og Randall B. Dunham. 1989. “Organization-based selfesteem: Construct definition, measurement, and validation”. *Academy of Management Journal*. Vol.32(3), pp.622-648. ISSN: 00014273.
- Roulstoun, Kathryn. 2013. “The Sage handbook of qualitative data analysis”. kap.20: “Analysing Interviews”, pp.297-309. Sage. ISBN: 9781446208984

Verbeke, Willem; Philip Hans Franses; Arthur le Blanc & Nienke van Ruiten. 2008.

“Finding the Keys to Creativity in Ad Agencies: Using Climate, Dispersion, and Size to Examine Award Performance”. *Journal of Advertising*. Vol.37(4), pp.121-130. ISSN: 0091-3367.

Worldcat. “Identiteter”. Lesedato 23. mai 2019: <http://worldcat.org/identities/lccn-n88053088/>