

# Hvordan påvirker psykologisk eierskap kreativitet?

---

En casestudie av Agens

# agens

Bacheloroppgave Vår 2020

BCR3101

Høyskolen Kristiania

Emneansvarlig: Camilla Bakken Øvald

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

## **Forord**

Kjære leser,

Vi er to studenter som er interessert i lederskap og hvordan det påvirker oss. Vi har mange års erfaring fra lederskap i frivillige organisasjoner. Denne erfaringen kombinert med interessante fag og diskusjoner gjennom studieløpet Kreativitet, Innovasjon og Forretningsutvikling ble utgangspunkt for valg av tematikk til denne avsluttende bacheloroppgaven.

Gjennom vårt 3-årige studieløp har vi blitt introdusert for mange ulike selskaper og studert deres struktur og oppbyggingen av sine organisasjoner. Spesielt har vi gjennom de kreative fagene blitt introdusert for spennende selskaper som jobber med sine kunder og ansatte på innovative måter. Vi har sett på casestudier av selskaper som utfordrer status-quo og som ønsker å forbedre sitt kreative miljø. Ny kunnskap om hvordan forskjellige selskaper løser sine interne problemer og legger til rette for nye løsninger ble til en inspirasjon for oss.

I desember 2019 kom vi i kontakt med Agens AS. Ryktene om deres unike struktur og kultur hadde nådd oss og vi fikk avtalt en samtale. Vi fikk presentere våre tanker rundt prosjektet, og utarbeidet et godt samarbeid som resulterte i en casestudie av bedriften. Vi håper at vårt prosjekt vil være et bidrag inn i den forskningen som allerede er gjort på feltet, spesielt med tanke på psykologisk eierskap og at denne studien kan motivere til å tørre å bevege seg utenfor rammene til den tradisjonelle organisasjonen.

Vi ønsker å takke alle som har bidratt til dette prosjektet. Vi vil rette en spesiell takk til Agens for deres gode samarbeid og en ekstra takk til alle informanter som har gitt av sin tid til dette prosjektet. Vi retter en stor takk til vår veileder Kristin Undheim for gode samtaler og diskusjoner. Vi vil også takke familie og venner for støtte og korrekturlesning underveis i prosjektet.

God lesning!

Oslo, Juni 2020

2342, 2372

## **Sammendrag**

Agens er et fremoverlent selskap i softwarebransjen som i en årrekke har utmerket seg innenfor spill og design. Vi har intervjuet ansatte i Agens for å høre deres refleksjoner rundt temaene psykologisk eierskap og kreativitet.

Psykologisk eierskap og kreativitet er begge abstrakte temaer som leder til motstridende forskning. Denne oppgaven er inspirert av forskningen til Pierce mfl. og Avey mfl. sitt arbeid innen psykologisk eierskap, og Teresa Amabile sitt arbeid innen kreativitet. Her blir psykologisk eierskap lagt frem fordi det dekker tre menneskelige behov: tilhørighet, effekt og selvidentitet. Oppgaven presenterer forløpere til psykologisk eierskap og utfall av en sterk grad av eierskap. Forløperne som blir fremlagt er lederskap, autonomi, maktdistanse og aksjeeierskap. Utfallene er: ansvarliggjøring, trivsel, frivillige oppgaver, engasjement, kunnskapsdeling og utbrenthet.

Det teoretiske grunnlaget innenfor kreativitet har vi avgrenset til Amabiles modell med komponenter til kreativitet. Disse komponentene er faglig ekspertise, evne til kreativ tenkning, indre motivasjon og miljø.

Vi har valgt en kvalitativ tilnærming til studien og utførte 12 dybdeintervjuer av ansatte i Agens. Ut fra disse intervjuene fant vi flere interessante funn og fikk høre mange spennende refleksjoner rundt temaene. Analysen går i tråd med det teoretiske grunnlaget og vi tar for oss informantenes syn og refleksjoner på psykologisk eierskap og prøver å se på den mulige koblingen til kreativitet.

Formålet med dette prosjektet var å belyse *hvordan psykologisk eierskap påvirker kreativitet i Agens*. Det ble lagt frem til hvilken grad PE påvirker de ansatte, og videre hvordan PE fører til et bedre kreativt arbeidsmiljø. Prosjektets funn peker på sterke insentiver for at både forløperne og utfallene av PE var tilstede i Agens. Dermed kan man anta at kulturen i selskapet bidrar til at de ansatte kjenner en høy grad av PE.

# Innholdsfortegnelse

<b>Forord</b>	<b>2</b>
<b>Sammendrag</b>	<b>3</b>
<b>Innholdsfortegnelse</b>	<b>4</b>
<b>1.0 - Innledning</b>	<b>6</b>
1.1 Bakgrunn for prosjektet	6
1.2 Case: Agens AS	7
1.3 Presentasjon av problemstilling	8
1.4 Avgrensning	8
<b>2.0 - Teoretisk grunnlag og forståelse av rammeverket</b>	<b>9</b>
2.1 Psykologisk eierskap	9
2.1.1 Hvordan måler man psykologisk eierskap	12
2.1.2 Forløpere til psykologisk eierskap	12
2.1.3 Utfall av psykologisk eierskap	13
2.1.4 Psykologisk eierskap i en norsk kontekst	13
2.2 Kreativitet	13
<b>3.0 - Metodisk tilnærming og gjennomføring av prosjektet</b>	<b>15</b>
3.1 Forskningsdesign	16
3.2 Valg av metode	16
3.2.1 Intervjuguide	16
3.2.2 Utvalg av informanter	17
3.2.3 Gjennomføring av datainnsamlingen	17
3.2.4 Overgangen til digitalt intervju	18
3.2.5 Refleksjoner rundt digitalt intervju	18
3.3 Analyse av kvalitativ data	19
3.4 Metoderefleksjon	19
<b>4.0 Resultater og diskusjon</b>	<b>20</b>
4.1 Funn om psykologisk eierskap - Ansattes oppfattelse	20
4.2 Forløpere til psykologisk eierskap i Agens	22
4.2.1 Lederskap	22
4.2.2 Autonomi	23
4.2.3 Maktdistanse	24
4.2.4 Aksjeeierskap	25

4.3 - Utfall av psykologisk eierskap i Agens	26
4.3.1 Ansvarliggjøring	26
4.3.2 Trivsel	27
4.3.3 Frivillige oppgaver og engasjement	27
4.3.4 Kunnskapsdeling	28
4.3.5 Utbrenthet	29
4.4 Sammenhengen mellom kreativitet og psykologisk eierskap	30
4.4.1 Faglig ekspertise	30
4.4.2 Evne til kreativ tenkning	31
4.4.3 Indre motivasjon	32
<b>5.0 Konklusjon</b>	<b>33</b>
5.1 Konklusjon	33
5.2 Videre forskning	34
<b>6.0 Litteraturliste</b>	<b>35</b>
<b>7.0 Vedlegg</b>	<b>37</b>

## **1.0 - Innledning**

### **1.1 Bakgrunn for prosjektet**

Under forarbeidet til oppgaven fant vi ut at vi ønsket å skrive om selskapskultur og kreativitet, men i en norsk kontekst. Dette så vi ville bli en meget omfattende oppgave og begynte derfor arbeidet med å avgrense oppgaven til en tematikk som vi hadde ressurser til å fordype oss i. Vi spurte oss selv: “Hva er det med selskapskultur som interesserer oss, og hva er det vi kunne ønske å få en dypere kunnskap om?”. Etter å ha undersøkt tidligere forskningsstudier landet vi på å gjøre et prosjekt som kombinerer psykologisk eierskap og kreativitet.

Som fundament og rammeverk til oppgaven støtter vi oss på forskningen til Dawkins mfl. Deres forskning viser til at det antas å være en sterk korrelasjon mellom psykologisk eierskap og jobbtilfredshet, emosjonell forpliktelse og holdning til organisasjonen (Dawkins mfl. 2017). Disse funnene vekket en undring i oss for å undersøke om det i tillegg fantes en korrelasjon til kreativitet.

Før vi satte oss inn i forskningen til Dawkins mfl. hadde vi en antagelse om at psykologisk eierskap er en viktig kulturbærer i mange selskaper, spesielt i komplekse selskaper som ønsker at de ansatte skal utføre oppgaver med en høy grad av selvledelse. Vi hadde også en antagelse om at en flat organisasjonsstruktur ville bidra positivt til et miljø der de ansatte kunne dele av sin kunnskap med hverandre, ta initiativ og derfor oppleve større eierskap til selskapet. Spørsmålet vi stilte oss ble dermed: *“Hva er det som er viktig for at ansatte skal føle en høy grad av eierskap, og hvordan kan selskaper legge til rette for økt psykologisk eierskap, og hvordan dette påvirker kreativitet?”* Vi ønsker i denne oppgaven å undersøke disse antagelsene, ved å se på Agens gjennom en casestudie med en kvalitativ tilnærming. Vi vil prøve å analysere hvilken grad av eierskap de ansatte i Agens har, og undersøke hvordan det psykologiske eierskapet påvirker deres kreativitet. Vi vil kategorisere dataene i temaer og diskutere funnene opp mot hverandre.

*Forkortelser og oversettelser av sentrale begreper*

*Psykologisk eierskap* vil videre i oppgaven forkortes til PE.

*Promotive* psykologisk eierskap har vi oversatt til fremmende psykologisk eierskap.

*Preventive* psykologisk eierskap har vi oversatt til forebyggende psykologisk eierskap.

## **1.2 Case: Agens AS**

Torsdag 19. September 2019 lanserte Apple sitt nyeste produkt, Apple Arcade, en helt ny spillplattform. Under lanseringen av denne plattformen presenterte Tim Cook, CEO for Apple, et nytt skate-spill, Skate City. Spillet ble utviklet av et fremoverlent og nytenkende konsultentselskap fra lille Norge. Selskapet var kjent for oss begge, men dette pirret nysgjerrigheten, og vi tok kontakt. Dette ble grunnlaget for vår casestudie og starten på et givende prosjekt.

Forløperen til Agens ble startet i 2005 etter en vennegjeng fra Kvitsund Gymnas. Vennegjengen startet opp et markedsføringsselskap der deres første oppdrag var å lage en promo til skolens vervekampanje. Promoen ble en suksess og skolen doblet søknadene det påfølgende året. Dette medførte flere oppdrag som var å lage lignende kampanjer for alle skolene drevet av samme eier. Agens har siden starten vært veldig opptatt av utvikling og skiftet tidlig over til webutvikling. De har gjennom disse årene vært en sterk aktør innen webdesign, spill- og apputvikling. De har vunnet store priser på produkter som Skate City, Fantorangen-spillet, NRK Radio- og BBC Sounds-appen. Agens har tre kontorer; Oslo, Bergen og Grimstad, og har totalt 49 ansatte. I 2018 omsatte Agens for 45 millioner NOK.

Agens skiller seg på mange måter ut fra andre norske selskaper, med en flat organisasjonsstruktur, medeier-modell for ansatte og likelønn til alle i selskapet.

Medeier-modellen går ut på at alle som har jobbet i selskapet i over ett år får tilbud om å kjøpe

aksjer i selskapet. Dette bidrar til at ansatte har en plattform hvor de kan ytre sin mening om hvordan selskapet skal drives. Det er ingen eksterne aktører som eier aksjeposter i Agens. Denne strukturen legger til rette for en kultur og et unikt arbeidsmiljø.

### **1.3 Presentasjon av problemstilling**

Formålet med oppgaven er å belyse følgende problemstilling:

*Hvordan påvirker psykologisk eierskap kreativiteten i Agens AS?*

Problemstillingen har to hovedmomenter som vi vil utdype.

Det første momentet er psykologisk eierskap. Vår forståelse av PE er blitt hentet ut av oversiktsartikkelen “*Psychological Ownership: A review and research agenda*”. Denne artikkelen har tatt for seg 40 tidligere studier på tematikken og legger frem et godt rammeverk som vi kan bygge videre på (Dawkins mfl. 2017, 165). Se [kapittel 2.1](#) Psykologisk eierskap, for videre utdyping og forståelse av rammeverket.

Den andre delen av problemstillingen omhandler kreativitet og i hovedsak hvilken grad kreativitet korrelerer med PE. I forberedelser til oppgaven forstod vi at kreativitet kan være et krevende tema fordi ordet blir oppfattet forskjellig av leseren eller forskjellige bransjer. Det var derfor viktig for oss å avgrense kreativitet, og vi gjorde dette med å lene oss til Teresa Amabile sitt rammeverk rundt komponentmodellen som en grunnleggende forståelse av kreativitet (Amabile 1997, 43).

### **1.4 Avgrensning**

På grunn av oppgavens omfang har vi lagt til grunn noen avgrensninger i tematikk og dybdefokus. Vårt ønske er å levere et godt gjennomarbeidet materiale som kan bli brukt til konseptualisering av tematikken, samt legge til rette for videre forskning ved senere prosjekter.

Vi vil fokusere på sammenhengen mellom PE og kreativitet i Agens AS. Vi opplever at kreativitet kan være utfordrende tematikk å diskutere med andre nettopp på grunn av de store forskjellene rundt oppfatningen av konseptet. Vi vil derfor ikke bruke mye tid på å diskutere hva



som er riktig eller dårlig kreativitet i generelle trekk. Men i hovedsak undersøke Agens og diskutere hvordan kreativiteten i Agens kan trekke sammenheng med sterk eller svak grad av PE.

## **2.0 - Teoretisk grunnlag og forståelse av rammeverket**

I denne delen av oppgaven vil vi fremlegge det som har vært teorigrunnlaget for oppgaven vår. Ettersom vi har formulert en relativt unik problemstilling med hvordan PE påvirker kreativiteten i en bedrift har vi ikke kilder som kobler de direkte sammen for oss, men det er nettopp denne sammenhengen vi ønsker å studere.

### **2.1 Psykologisk eierskap**

Som hovedkilde innenfor dette temaet har vi valgt å bruke en oversiktsartikkel ved navn *“Psychological ownership: A review and research agenda”* skrevet av Sarah Dawkins med flere. De siste årene har mengden forskning på PE og hvordan det påvirker ulike ønskelige holdninger hos ansatte økt, men det er likevel ikke en generell konsensus blant forskere om hvordan PE skal konseptualiseres og måles (Dawkins mfl. 2017, 164). I denne oversiktsartikkelen er det inkludert 40 ulike artikler, og vi vil videre legge frem hovedtrekk fra dette rammeverket.

Psykologisk eierskap kan defineres som: En tilstand hvor individer føler at et mål for eierskap, for eksempel at en jobb eller en organisasjon, er deres (Dawkins mfl. 2017, 163). Vi vil beskrive dette i hvordan en person kan kjenne på en følelse av eierskap eller en emosjonell tilknytning for noe, og i dette tilfellet organisasjonen en er ansatt i.

I forskningen som er gjort på området er det i hovedsak to forskningsgrupper som har ledet utviklingen. Den første er Jon. L Pierce med sine medforfattere, og den andre er James B. Avey. Vi vil kort trekke frem deres tolkning av PE og forklare hvilken vi ønsker å benytte.

Jon L. Pierce er kanskje den mest anerkjente, og han viser til den tankegangen som flest har anvendt i senere tid. Pierce argumenterer for at PE består av et kognitivt og et affektivt element (Pierce, Kostova, og Dirks 2003; 2001). Han bruker eksempelet med *“Dette er MIN datter”*, hvor det tydelig og åpenbart er en emosjonell og en objektiv tilknytning. Forskere er enige om at PE oppstår fordi det dekker visse menneskelige behov, hvor noen er genetiske og andre sosiale

behov (Pierce, Kostova, og Dirks 2003, 300). PE dekker tre fundamentale menneskelige behov: *effekt* (efficacy, følelsen at man er kapabel innenfor sitt felt), *selvidentitet*, (at arbeidet eller jobben reflekterer ens selvidentitet gjennom for eksempel like kjerneverdier), og til slutt at PE tilfører en grad av *tilhørighet*, som skaper trygghet, kontroll og tilfredsstillelse (Dawkins mfl. 2017, 165). Som en teoretisk avgrensning vil oppgaven i mindre grad belyse tematikken rundt selvidentitet, da dette egner seg bedre i et kvantitativt studie.

#### *Fremmende vs. Forebyggende PE*

James B. Avey sitt syn på PE blir delt inn i to grupper, promotive (fremmende) og preventive (forebyggende) PE. Fremmende PE ligner på Pierce sitt rammeverk med tre fundamentale behov, men Avey har lagt til *ansvarliggjøring* (følelsen av ansvar for hva som skjer med jobben/organisasjonen) som et fjerde behov. En leder med fremmende PE vil mer sannsynlig dele informasjon med sine ansatte, og vise villighet til å ta risiko for å lykkes, ettersom han/hun vil føle en personlig tilfredsstillelse når selskapet lykkes (J. B. Avey mfl. 2009, 175). Mens en leder med forebyggende PE, vil derimot holde viktig informasjon tett til brystet for å kunne beholde kontroll, da man er mer opptatt av å møte strategiske mål og beskytte selskapets integritet (J. B. Avey mfl. 2009, 175).

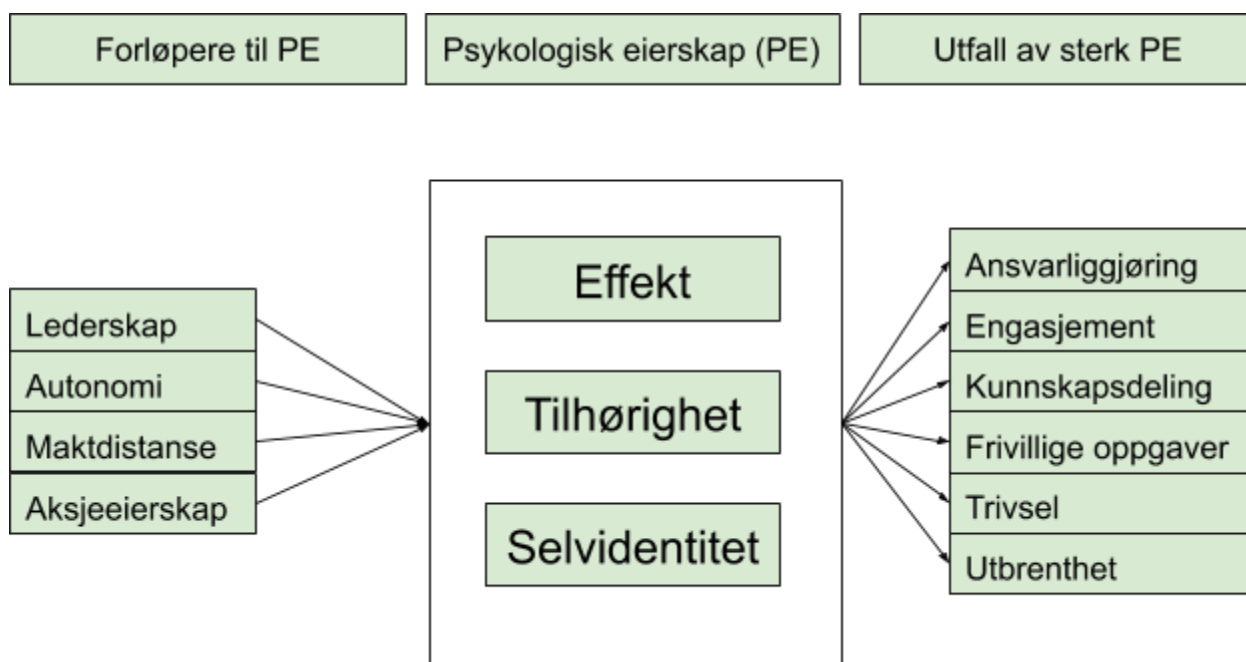
#### *Organisasjonsbasert vs. Jobb-basert*

Videre er begge retningene, både Pierce og Avey uavhengig av sin tolkning enige om at man kan skille PE inn i to hovedfokus: organisasjonsbasert PE og jobb-basert PE. Organisasjonsbasert PE er knyttet opp mot følelser en ansatt har til organisasjonen som en helhet, og blir konkretisert i utsagn som "dette er MIN organisasjon". Jobb-basert PE er følelsene knyttet opp til den ansattes *stilling* og konkrete oppgaver. (Dawkins mfl. 2017, 167). De fleste studiene som har blitt gjort har tatt utgangspunkt i organisasjonsbasert PE, men flere har også inkludert jobb-basert tolkning i studien.

Dawkins mfl (2017) legger også vekt på metodiske bekymringer hvor den dårlige konseptualiseringen av PE er et problem. I motsetning til Pierce har Avey med *ansvarliggjøring* (accountability) som grunnlag for konseptualiseringen, hvor Pierce mener dette snarere er et

følge av PE. En annen svakhet ved studiet er vektleggingen av eiendomspronomen hvor det ikke blir lagt vekt på at ansatte fra ulike kulturer i forskjellige land vil bruke disse forskjellig. De mener også at eksisterende forskning skiller for dårlig på individuell og kollektiv PE. De bruker et eksempel der en som har vært ansatt i et selskap i 30 år kan ha veldig sterk individuell tilknytning til jobben, men ikke nødvendigvis kollektiv hvis det for eksempel er mange nye ansatte i selskapet (Dawkins mfl. 2017, 169). Med andre ord er det flere svakheter i forskningen som har blitt gjort, og det er behov for videre konseptualisering av PE for å kunne komme med mer presise resultater fra forskning på området.

Psykologisk eierskap er et komplekst tema, og som diskutert over finnes det flere nyanser rundt tematikken og teorien. Ved utarbeidelsen av teorigrunnlaget har vi prøvd å ta hensyn til de forskjellige delene av PE, samtidig som vi har utarbeidet et rammeverk som er relevant for vår oppgave. Under har vi prøvd å illustrere de viktigste forløperne til PE, og vise hvordan en sterk grad av PE fører til noen sentrale utfall. Vi vil legge frem disse temaene i de neste delkapitlene.



Figur 2.1 - Illustrasjon av rammeverket

### 2.1.1 Hvordan måler man psykologisk eierskap

Når det kommer til måling av PE er forskerne relativt enige i hvordan det skal gjøres. Van Dyne og Pierce kan sies å være de som var først ute, og at det i kjølvannet av deres modell har kommet flere varianter med litt ulike fokus. Van Dyne og Pierce har en validert 7-punkts modell hvor PE måles ut fra hvor enige respondenten er i ulike utsagn (Van Dyne mfl. 2004, 449). Respondenten må svare hvor enige han/hun er på en skala fra “1 - Veldig uenig” til “7 - Veldig enig.”

Eksempler fra denne modellen er at respondenten må svare hvorvidt den er enig i følgende: “Dette er MIN organisasjon” og “Jeg føler dette er VÅR organisasjon”. Denne modellen har blitt brukt i flere forskninger hvor det har vært noen få endringer for å gjøre den mer presis for det aktuelle studiet. I all hovedsak går de ulike metodene for å teste PE mer eller mindre ut på det samme, bare med forskjellig antall punkter inkludert i målingen.

Vår tilnærming skiller seg litt fra Pierce sin 7-punkts liste da vi utfører et kvalitativt studie. Vi bruker 7-punkts listen som en sjekklister, der vi ser etter om respondentene har utsagn som kan knyttes opp til listen. Samtidig som vi ser etter *utfall* av PE, noe som blir forklart under punkt 2.1.3 Utfall av psykologisk eierskap.

### 2.1.2 Forløpere til psykologisk eierskap

Pierce mfl (2001, 2003) viser til at PE kommer som et resultat av erfaringer eller valg som de ansatte tar. Forløperne til PE er derfor forskjellige faktorer som har vist å påvirke ansatte til å få en økt grad av PE. På organisasjonsbasert eierskap er faktorer som lederstil, involvering i beslutninger, mulighet til å kjøpe aksjer, autonomi og strukturen på arbeidsplassen forløpere som blir trukket frem (Dawkins mfl. 2017, 170). Videre viser studier at transformasjonsledelse korrelerer positivt med høy grad av organisasjonsbasert PE, som leder til økt trivsel og forpliktelse. På den andre siden har passive lederstiler negativ innvirkning på PE. I en artikkel for CIO definerer Sarah K. White transformasjonsledelse som en lederskapsstil hvor lederen oppmuntrer, inspirerer og motiverer ansatte til å innovere og skape endring som vil hjelpe å forme selskapets fremtidige suksess (White 2018, 2). Videre skriver hun at transformasjonsledere inspirerer uten å detaljstyre, men heller gir tillit og stoler på at de ansatte tar ansvar for det arbeidet de gjør. Dette gir rom for at ansatte kan være mer kreative. Etter et forskningsstudie av verdens 500 største selskaper (*S&P 500 & Global 500 firms*), la Harvard

Business Review frem en analyse av de mest transformative selskapene. De brukte tre beregninger: ny vekst (nye produkter og forretningsmodeller), reposisjonering (endring og disrupsjon) og finansiell ytelse (Anthony, Scott og Schwatz 2017).

Forløpere til jobb-basert PE finner forskning flere av de samme faktorene som i organisasjonsbasert PE. Spesielt blir transformasjonsledelse og involvering i beslutninger trukket frem. Unikt for jobb-basert PE er korrelasjonen til kompleksiteten til arbeidet. Hvis en ansatt utfører oppgaver med høy grad av kompleksitet kan det føre til en sterk grad av jobb-basert PE (Bernhard mfl. 2011, 350).

### **2.1.3 Utfall av psykologisk eierskap**

Med utfall av PE mener vi hvilke attributter hos den ansatte som blir forsterket om de har en høy grad av PE. Som nevnt tidligere er disse utfallene noe vi bruker som måleinstrument for å undersøke om informantenes grad av PE. De seks viktigste utfallene som vi ser etter er: ansvarliggjøring, trivsel, frivillige oppgaver, engasjement, kunnskapsdeling og færre tilfeller av utbrenthet (Dawkins mfl. 2017, 171). Disse faktorene er sentrale blant et stort mangfold av tidligere forskning som er blitt gjort, som ble grunnen til at vi valgte å fokusere på disse.

### **2.1.4 Psykologisk eierskap i en norsk kontekst**

Ingen av de tidligere studiene av PE er så vidt vi kjenner til blitt gjort i nordiske bedrifter. De aller fleste studiene har blitt utført på amerikanske bedrifter. Vi hadde en antagelse om at det nordiske arbeidsmiljøet har en annen forretningskultur, men Andreasson & Lundqvist (2018) legger frem noen kjennetegn ved nordiske bedrifter vi kan forvente å påvirke PE i nordiske bedrifter; spesielt lav maktavstand mellom leder og medarbeidere og høy grad av individualisme. Forskning viser at dette er rammer som fører til høy grad av PE i organisasjonen (Dawkins mfl. 2017, 173).

## **2.2 Kreativitet**

Videre vil vi legge frem avgrensningen og rammeverket rundt vår bruk av kreativitet knyttet opp mot PE. Forskning på kreativitet i organisasjoner, og teorier omhandlende organisasjons kreativitet varierer fra hvilke omgivelser forskningen har blitt utført i, samt hvilken forskerne

fokuserer på. For å forenkle tematikken har vi valgt å avgrense vår tolkning av kreativitet til Teresa Amabile sitt arbeid på kreativitet, og i hovedsak komponentmodellen som tar for kreativitet i organisasjoner (Amabile 2012). Dette har vi gjort for å unngå for mange forskjellige tolkninger og med tanke på hvor mye tid vi har tilgjengelig.

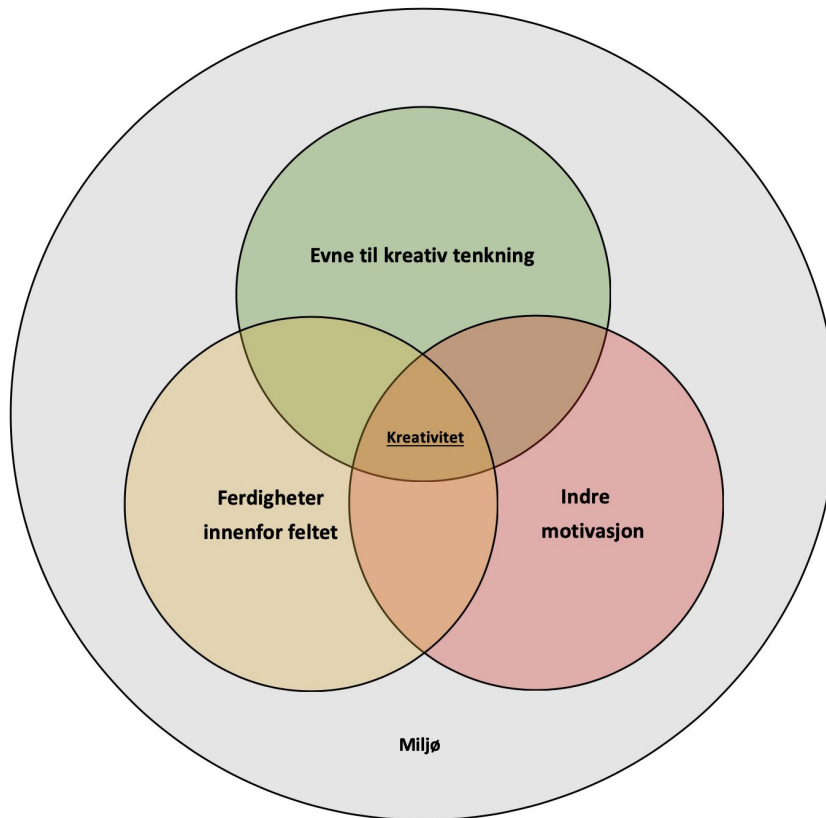
Amabile er utdannet psykolog og hennes arbeid omhandler hvordan mennesker har det på jobb og hvordan selskaper kan legge til rette for økt prestasjon. Hun er spesielt kjent for sine teorier innen kreativitet og innovasjon, og har vært professor på Harvard Business school. Amabiles teori bygger på at kreativitet er produksjonen av ideer som er både originale og brukbare (Amabile 2012, 2). I sin teori legger hun frem fire komponenter, hvorav tre av komponentene er interne kvaliteter i individet og den fjerde er ekstern påvirkning for individet. De tre komponentene på individnivå er *ferdigheter innenfor et gitt fagfelt*, *evnen til kreativ tenkning* og *indre motivasjon*. Den eksterne komponenten er det *sosiale miljøet* en jobber i. Vi velger å avgrense til de tre første komponentene noe som Amabile også gjør i deler av sin forskning. Begrunnelsen for at oppgaven legger vekt på de interne komponentene er fordi det sosiale miljøet vil ha en påvirkning på de tre øvrige komponentene.

*Ferdigheter innenfor sitt fagfelt* inkluderer ekspertise, kunnskap om sitt fagfelt, tekniske ferdigheter, intelligens og talent. Amabile skriver at disse ferdighetene bidrar til at individet kan møte faglige problemer og vise evner til å oppnå gode løsninger (Amabile 2012, 3–4).

*Kreativ tenkning* er beskrevet gjennom personlighet, der attributter som selvstendighet, villighet til å ta risiko, evne til å bruke flere perspektiver og evne til å komme med nye ideer er sentrale prosesser (Amabile 2012, 4).

*Indre motivasjon* viser til lidenskapen for det arbeidet man gjør. Folk er generelt mer kreative når de er motivert av interesse, underholdning og utfordring enn ved ytre motivasjon som penger, overvåking og krav. En ansatt kan ha gode evner for kreativ tenkning og utmerkede ferdigheter i sitt fagfelt, men motivasjonen viser til hva personen faktisk vil utrette. Videre skriver Amabile at penger (ytre motivasjon) ikke har en direkte negativ effekt på kreativitet, men at det ikke har en positiv påvirkning heller (Amabile 1998, 79).

Under er komponentmodellen til Amabile illustrert:



*Figur 2.2 - Komponentmodell for kreativitet (Amabile 1997).*

### **3.0 - Metodisk tilnærming og gjennomføring av prosjektet**

I metodekapittelet vil vi belyse hvilke metoder vi har brukt for å innhente data, og hvilke metoder vi velger har vært et verktøy som ligger til grunn for at vi skal kunne svare på problemstillingen vår. Vi vil redegjøre for forskningsdesign, valg av metode og hvordan vi har gått frem for innhente data.

I utbedringen av metodevalg ble det diskutert om vi ønsket å utføre et kvalitativt eller kvantitativt studie. Mange samfunnsforskere vil påpeke at hvis man har muligheten til å utføre både et kvalitativt og kvantitativt studie vil den kombinasjonen ha best mulighet til å belyse

forskningsspørsmålet (Tjora 2017, 23). De fleste studier som er blitt gjort tidligere på psykologisk eierskap har blitt utført med et kvantitativt studie, men ettersom vi har fått kontakt med Agens og ønsker å undersøke de ansattes opplevelser, meninger og erfaringer ser vi det som hensiktsmessig og velge en kvalitativ tilnærming.

### **3.1 Forskningsdesign**

For å besvare problemstillingen vår, benytter vi oss av et fenomenologisk design da dette legger vekt på informantens livsverden. (Tjora 2017, 114). Innenfor fenomenologisk design så finnes det flere retninger, men er ofte basert på bruk av dybdeintervju slik at informantene kan sette ord på hvordan de opplever et fenomen (Tjora 2017, 27).

Grunnen til at vi ønsker å utføre dybdeintervjuer er nettopp for å få et innblikk hos de ansatte hos Agens og kartlegge hvordan deres opplevelser rundt psykologisk eierskap, og om det finnes korrelasjoner med kreativitet og kreativ tenkning.

### **3.2 Valg av metode**

#### *3.2.1 Intervjuguide*

Et semistrukturert intervju er bygd opp med en guide av spørsmål som omhandler forskjellige temaer og inkluderer eventuelle probér (oppfølgingsspørsmål). Målet med probene er å oppfordre informanten til å utdype sine refleksjoner innenfor temaet (Thomas 2017, 207).

Som forberedelse til dybdeintervjuene ble det utarbeidet en intervjuguide (Se vedlegg 1) med en liste av temaer vi ønsket å komme igjennom, basert på teorigrunnet vi hadde innhentet på forhånd. Vi delte inn intervjuet i fem deler, der det startet med åpne spørsmål, som krevde liten grad av refleksjon, før intervjuet gradvis ble vinklet inn på mer krevende refleksjonsspørsmål som spisset seg mot oppgavens tematikk rundt psykologisk eierskap og kreativitet.

Et intervju med semistrukturert form ble valgt fordi vi var usikre på hvilke svar vi ville få fra informantene og basert på deres erfaringer og opplevelser ville forskjellige deler av intervjuet få en større tyngde. Derfor så vi det som hensiktsmessig å forberede oppfølgingsspørsmål.

Videre var det også viktig for oss at vi ikke la føringer for “riktig” eller “gale” svar som kunne



bidra til å vri svarene til informantene slik at de ble polerte for deres egentlige meninger. Dette er en utfordring ved dybdeintervjuer og er vanskelig å unngå helt eller delvis.

### *3.2.2 Utvalg av informanter*

Ved utvelgelsen av et utvalg var det viktig for oss å få informanter som kan uttale seg reflektert rundt tematikken PE og kreativitet. Det blir kategorisert som et strategisk utvalg der informanten først og fremst representerer seg selv og kan bidra til å fremme et syn eller standpunkt, men må videre testes om dette synspunktet er representativt for en større populasjon. (Tjora 2017, 130).

Siden vi vår oppgave er en casestudie av Agens er det naturlig for oss å avgrense til de ansatte i Agens. Videre ønsket vi å treffe et bredt spekter av selskapet slik at ansatte med forskjellige erfaringer kunne dele sine opplevelser med oss. Vårt eneste ønske var at intervjuobjektene skulle ha minst ett års erfaring fra selskapet slik at de kunne ha sett og erfart en del av bedriftskulturen. Vi fikk derfor hjelp av HR-ansvarlig i selskapet til å sette opp møter med 12 stykker, de forskjellige rollene lød; prosjektleder, daglig leder, salgsleder, HR-ansvarlig, utviklere og konseptutviklere. Ansettelsestiden til informantene varierte fra 15 år til bare et par år. Dette ga oss spennende data med gode nyanser mellom de forskjellige intervjuobjektene. Vi kunne ha valgt å bruke snøballmetode som utvalgsmetode, men spurte om hjelp fra HR-ansvarlig til utvelgelsen. Dette gjorde vi grunnet situasjonen rundt Covid-19 som bidro til at alle i selskapet hadde hjemmekontor. Vi vil videre diskutere hvordan Covid-19 påvirket gjennomføringen av intervjuene.

### *3.2.3 Gjennomføring av datainnsamlingen*

Vi lagde et informasjonsskriv som ble sendt ut til alle de ansatte som hadde sagt seg villige til å bidra som informanter. og forberedte et semistrukturert dybdeintervju med intervjuguiden (vedlegg 1). Avtalen med Agens var at vi kunne bruke deres lokaler til å utføre intervjuene. Dette så vi på som positivt da vi ønsket å benytte et kjent lokale for informanten slik at de kunne kjenne på en trygghet til å dele av sine refleksjoner og opplevelser. I forkant av intervjuene sendte vi ut intervjuguiden (vedlegg 1) til en psykolog som har arbeidet mye med kvalitativ forskning for å kvalitetssikre spørsmålene og gangen i intervjuet. Vi fikk gode innspill til struktur og ordlyd til intervjuet.

Gjennomførelsen av intervjuene ble brått satt på vent som følge av smitteverntiltakene som ble innført 12. Mars. Det var lenge usikkert på hvordan gjennomføringen kom til å skje. Det var viktig for oss å ta hensyn til de tiltakene som var iverksatt fra kommunen, samtidig å respektere Agens sin utfordrende hverdag, der de må omstrukturere sin hverdag. Likevel la det seg til rette for at vi, med forsinket dato, kunne utføre intervjuene over Zoom.

### *3.2.4 Overgangen til digitalt intervju*

Når man utfører et intervju over en digital plattform som Zoom følte vi at vi mistet litt nærhet til informantene, da man ikke har den fysiske kontakten og måtte bygge tillit og kjennskap på en annen måte. Vi prøvde derfor å minske distansen mellom intervjuer og informant ved å bruke litt ekstra tid på innledningen av alle intervjuene. Det var viktig for oss at vi hadde aktivert kamera for å kunne se hverandre. Vi tror dette bidro til å nøytralisere forholdet mellom intervjuer og informant. En positiv effekt var at alle informantene var hjemme hos seg selv som var et kjent miljø, dette legger Aksel Tjora vekt på i begrunnelsen på hvor man bør utføre dybdeintervjuer (Tjora 2017, 121).

I begynnelsen av intervjuene gjorde vi informantene oppmerksomme på deres personvernrettigheter og opplyste dem om hvordan vi ville oppbevare dataene som blir innsamlet etter retningslinjer for god forskningsetikk (Tjora 2017, 175).

Videre besluttet vi å dele inn i to roller slik at den ene av oss tok rollen som intervjuer og drev spørsmålene fremover mens den andre hadde fokus på å ta notater, og komme med reflekterte oppfølgingsspørsmål der det var naturlig. Dette la til rette for en god flyt i intervjuene der moderator kunne stille formelle spørsmål fra intervjuguiden (vedlegg 1) samtidig som oppfølgingsspørsmål og prober kunne bidra til en følelse av fri og uformell samtale.

### *3.2.5 Refleksjoner rundt digitalt intervju*

Vi vil trekke frem noen fordeler og ulemper rundt digitale intervjuer.

Fordel ved intervjuene var at informantene hadde hjemmekontor slik at de ikke snakket så mye med hverandre mellom intervjuene. Dette bidro til at informantene kom til intervjuet med liten grad av påvirkning fra hverandre.

Ved noen intervjuer kunne vi oppleve at informant og intervjuer snakket i munnen på hverandre og som gjorde at man mistet litt flyten i samtalen.

### **3.3 Analyse av kvalitativ data**

I analysearbeidet vårt bruker vi en tematisk tilnærming der vi vil beskrive, kategorisere og tematisere dataen som er innsamlet. Gjennom en tematisk tilnærming ønsker man at analysen skal kunne gruppere temaene til viktige fellestrekk knyttet opp mot forskningsspørsmålet (Johannessen 2018, 279). Johannessen sin metode for tematisk analyse utføres i fire steg.

1. Forberedelse (Skaffer oversikt over data gjennom transkribering)
2. Koding (Koding av teksten for å fremheve viktige poenger i dataen)
3. Kategorisering (kategorisering av dataene i mer generelle trekk)
4. Rapportering (Rapportering av temans innhold, dette vil skje i analysekapittelet)

(Johannessen 2018, 282)

Vi startet med å transkribere intervjuene. Vi hadde utført tolv intervjuer, der vi valgte å transkribere åtte av disse i helhet, og de fire siste ble delvis transkribert ut i fra relevans. Tre av disse intervjuene ble ikke transkribert i sin helhet fordi disse personene hadde sentrale roller i selskapet og vår opplevelse var derfor at deres svar ble for nært knyttet til deres ansvarsområder og derfor hadde en tendens til å svare politisk korrekt. Det fjerde intervjuet som ikke ble transkribert i sin helhet var på grunn av at bare en av intervjuene var med i samtalen. Vi ønsket at begge var tilstede for å kunne fange opp mulig informasjon som blir gitt gjennom tonefall, kroppsspråk og annen verbal informasjon. Vi gjorde denne utvelgelsen på bakgrunn av at vi hadde tilstrekkelig med data fra de andre åtte intervjuene.

### **3.4 Metoderefleksjon**

Grunnet valget av en kvalitativ tilnærming til en casestudie vil det være viktig å legge frem muligheten for generalisering og vi vil anse at denne oppgaven kan bidra med en konseptuell generalisering (Tjora 2017, 239). De tidligere studiene som ble gjennomgått i artikkelen til Dawkins mfl. rundt temaet PE var det to studier som ble utført som kvalitative studier. Grunnen til at vi ønsket å utføre dette studie som kvalitativt var for å se på spørsmålet rundt PE i en norsk

bedrift. Vi ønsker derfor å videreutvikle konseptualiseringen gjennom studiet og håper på å finne punkter som kan være aktuelle forskningsspørsmål ved et senere kvantitativ studie. Både for å forsterke generaliserbarheten til prosjektet, samt validere funnene i andre selskaper, bransjer eller caser.

## **4.0 Resultater og diskusjon**

Hvilke positive kvaliteter blir fremmet av sterkt PE? Kan vi se en sammenheng mellom PE og kreativiteten i Agens? I dette kapittelet vil vi presentere funn og diskutere dem opp mot vår problemstilling.

### **4.1 Funn om psykologisk eierskap - Ansattes oppfattelse**

Ut fra intervjuene fikk mange interessante svar på temaet PE. Vårt umiddelbare inntrykk var at mange hadde en sterk eierskapsfølelse til Agens, samtidig som informantene oppfattet spørsmålene ulikt og la derfor vekt på forskjellige aspekter rundt tematikken. For flere av informantene var vi nødt til å definere og presisere nøyere hva vi mente med PE. For andre informanter var ikke nøyere forklaring nødvendig. De fleste informantene dro gjentatte ganger frem det gode arbeidsmiljøet og fellesskapet som viktige faktorer for den sterke eierskapsfølelsen. Andre hadde mer jobb-basert eierskap hvor de følte sterkere tilknytning til produktene de selv har laget enn selve organisasjonen. Etter gjennomføringen av alle intervjuene satt vi igjen med inntrykket om at de aller fleste hadde en bemerkelsesverdig sterk eierskapsfølelse til Agens. Vi vil videre trekke frem noen av refleksjonene til informantene.

Her er et utdrag fra en samtale med en av de ansatte:

*“Av og til føler vi mer eierskap til produktene enn det kundene selv har. Vi er veldig fokusert på at vi skal lage noe som sluttbrukeren vil ha, noe som gir verdi og som er laget på en bra måte. Vi har jo faktisk sagt opp kunder da vi har skjønnet at de tar valg som ikke er til det beste for verken dem eller sluttbruker.” - Informant 2*

Videre legger informanten til at det er en bakside med sterkt eierskap, hvis det er noe man ikke kan påvirke direkte selv. Det kan skape frustrasjon når man er følelsesmessig involvert. Dette er et interessant poeng som også blir nevnt i oversiktsartikkelen (Dawkins mfl. 2017, 173).

### *Utviklere og jobb-basert eierskap*

Et interessant funn som var gjennomgående hos alle fem utviklerne vi intervjuet, var at de hadde et mer jobb-basert eierskap, enn organisasjonsbasert eierskap. Som definert tidligere ([se kapittel 2.1](#)) så vil det si at de i større grad føler eierskap til sin rolle og produktet enn selve organisasjonen. En studie publisert i “The journal of Organizational Behavior” (Brown, Pierce, og Crossley 2014, 323) kom det frem til at det var et positivt forhold mellom jobb-basert PE og kompleksiteten i jobben (Dawkins mfl. 2017, 171). Dette kan forklare hvorfor utviklerne hadde et mer jobb-basert PE, fordi det er de som jobber direkte med produktene og utfører tekniske oppgaver.

Flere av utviklerne sa at de snakket lite om Agens og jobben sin utenfor arbeidsplassen, men hvis de gjorde det var samtaleemne gjerne om produktene de har utviklet. Dette kommer også frem på spørsmålet om hva de blir motivert av: *“Det som motiverer meg er vel å jobbe med ting som jeg synes er spennende og problemløsning. Det at vi utvikler reelle produkter som folk får bruke, det er det som er motivasjonen for å jobbe her. (Intervjuobjekt 7)”* Flere av utviklerne hadde like svar som dette, hvor det flere ganger ble nevnt at utfordringer og problemløsninger som likevel ledet til gode produkter var den viktigste motivasjon for dem.

*“Jeg får fort veldig kick og motivasjon av å jobbe på noe som mange bruker. Store apper eller ting som jeg bruker selv (...). Ellers så er alltid motivasjonen å kunne gjøre ting litt bedre, å kunne løse ting litt fortere, litt mer elegant.”* - Intervjuobjekt 4

### *Organisasjonsbasert PE i andre roller*

Som teorien legger frem, og etter vår oppfattelse er det vanskelig å diskutere om jobb-basert eller organisasjonsbasert PE er å foretrekke. Det kan likevel diskuteres at en type eierskap vil være mer gunstig for noen type roller i selskapet enn andre. Man kan anta at en utvikler med sterkere jobb-basert eierskap vil prestere enda bedre, enn en med organisasjonsbasert eierskap ettersom

det vil gi et ekstra fokus og driv til å holde på med de oppgavene han er delegert. Hos ansatte med andre typer roller som prosjektleder og salgsleder ser vi tydeligere et organisasjonsbasert eierskap. Her er det et svar på hva som motiverer en informant med en slik type rolle:

*“Ansvaret jeg har på teamet er å sørge for at de har en bra arbeidshverdag og at de har meningsfulle ting å gjøre. Det er også en sterk motivator å sørge for at Agens får inn pengene sine. Men mest det at det er et godt miljø, treffe folk som jeg liker å prate med og henge med, og det å plukke opp nye ideer. Veldig kult å bli inspirert av kollegaer.” - Intervjuobjekt 2*

Dette er ansatte som ikke jobber direkte med hvert enkelt prosjekt, men har andre oppgaver som for eksempel å følge opp medarbeidere.

## **4.2 Forløpere til psykologisk eierskap i Agens**

Vi vil nå se på de fire forløperne til PE i Agens og undersøke i hvilken grad disse er fremtredende i selskapet.

### *4.2.1 Lederskap*

Transformativt lederskap fører til sterkere grad av PE (Dawkins mfl. 2017, 170). “Autonomi” og “Maktdistanse” kan også knyttes opp mot transformativt lederskap, men vi har valgt å separere de til egne delkapitler ettersom vi mener de er blant de mest relevante og interessante temaene.

I vårt intervju med en av grunnleggerne og lederne i Agens kommer det tydelig frem at de har siden starten hatt fokus på finne nye produkter, og har endret seg flere ganger. Informanten legger frem at da de startet Agens var de mer som et markedsføringsbyrå, før de etterhvert gikk videre mot det digitale og spill. De ble “spillbyrået i Norge”, som informanten selv kaller det. Da iPhone ble lansert var Agens det første norske selskapet som var ute med spill til iPhone. *“..i kjølvannet av det gikk vi fra å være app-sentriske til å tenke mer på brukeropplevelser generelt og produkter som fjerner friksjon. Det er egentlig essensen i alt vi har holdt på med.” - Intervjuobjekt 11*

Som det blir lagt frem i artikkelen i Harvard Business Review er evnen til å strategisk jage to separate reiser viktig når det kommer til transformativ ledelse (Anthony, Scott og Schwartz

2017). Dette går ut på at selskapet har en kjernevirksomhet, som samtidig satser på vekst på nye måter ved siden av. Dette er karakteristikk som er fremtredende i Agens. Et godt eksempel på et slikt prosjekt som går utenfor kjernevirksomheten er prosjektet de har i Lågen. Der har de satt opp et møterom med overnattingsmuligheter i naturskjønne omgivelser. Agens har også noe de kaller innovasjonsdager hvert år som oppmuntrer de ansatte til å komme med nye ideer og prosjekter som selskapet kan gå videre med. Et godt eksempel på hvordan innovasjonsdagene bidrar til satsningsområder utenfor kjernevirksomheten er da en av de ansatte la frem et forslag om å starte et prosjekt i Sør-Afrika. Det ble godt tatt imot og vedkommende fikk frihet til å følge opp prosjektet ved å være to uker i Sør-Afrika for å videreutvikle prosjektet og bygge nettverk.

Lederstilen som vi har lagt frem i dette kapittelet kan også knyttes opp mot teorien rundt fremmende og forebyggende PE (se kapittel 2.1). Hvis vi ser på sammenhengen mellom fremmende PE og lederstilen som skildres fra Agens, kan vi anta at måten selskapet blir ledet på har en positiv påvirkning på de ansattes PE.

#### *4.2.2 Autonomi*

Gjennom intervjuene blir vi opplyst om at Agens alltid har vært opptatt av å ansette folk som er positiv til endring, er selvgående og kan jobbe på eget initiativ. Tematikken rundt tillit og selvstyre er funn hvor teorigrunnlaget vektlegger faktorer som bidrar til sterkere PE, og vi skal se videre på hvordan selvstyre påvirkes av disse faktorene.

Autonomi og selvstyre knyttes sterkt opp mot transformasjonsledelse og høy grad av PE. O. Driscoll mfl. fant i sin forskning at arbeidsplasser som hadde mindre strukturert arbeidsmiljø, og lot de ansatte bli inkludert som beslutningstagere bidro til sterkere organisasjonsbasert PE (O'Driscoll, Pierce, og Coghlan 2006, 393). I våre intervjuer var det et gjennomgående positivt syn på graden av selvstyre i Agens. Det ble ikke bare nevnt da vi spurte om det direkte, men kom også som svar ved spørsmål om trivsel.

*“Arbeidsoppgaver er jo litt sånn at du definerer det litt selv på en måte. Du er med å forme veien, så der er det jo ditt eget pågangsmot som avgjør om det er noe bra. Du kan jo bare følge*

*av flyten hvis du vil, men vi har stor mulighet til å påvirke å legge føringen på produktene vi utvikler.” - Intervjuobjekt 7*

Det er også flere som trekker frem at det er lagt til rette for å kunne ta egne beslutninger på prosjekter, men ser det som positivt å kunne involvere teamet i de avgjørelsene som skal tas.

*“Absolutt, det har jeg (myndighet til å ta egne beslutninger). Men igjen så har vi lagt opp en kultur der du kan ta en avgjørelse, men det skader ikke å høre med resten av teamet om hva de tenker.” - Intervjuobjekt 8*

Vår oppfattelse av hvordan dette blir kommunisert, er at de er opptatt av å gjøre det beste for selskapet og fellesskapet. De virker mindre opptatt av å stå alene bak en eventuell suksess. Vi opplever at det er liten grad av intern konkurranse som leder til en lavere terskel til å forhøre seg med andre kollegaer. Dette tyder på en større grad av fremmende PE enn forebyggende PE. Hadde de hatt et forebyggende PE ville ansatte i større grad vernet om sine ideer og produkter, og ville hatt en høyere terskel for kunnskapsdeling.

#### *4.2.3 Maktdistanse*

Som nevnt tidligere har Agens en flat struktur og vil i teorien også ha en kort maktdistanse. Det er også vårt inntrykk etter intervjuene. Flere påpeker at de ikke opplever noe maktdistanse i det hele tatt.

*“Det er ikke noen maktdistanse i Agens. Det er kanskje det jeg er mest glad i. Det betyr ikke at man ikke skal ta noe ansvar, men at de som har ansvar jobber også på gulvet. (...) alt er transparent, så alle vet om avgjørelsene som blir tatt. Det er ingenting som blir tatt på et hemmelig rom med et styre og som gjør at folk spør mer og lurer mer på hva som skjer. Jeg tror kanskje det er en av tingene med Agens som gjør at veldig få slutter, det virker veldig harmonisk.” - Intervjuobjekt 10*



Gjennom intervjuene opplevde vi utelukkende en positiv holdning til den flate strukturen. De fleste føler nok at de har mulighet til å være med å påvirke valg som blir tatt og at de blir hørt når de kommer med sine meninger. Likevel er det flere som gir uttrykk for at de ikke nødvendigvis benytter seg av denne muligheten til påvirkning.

*“Før jeg startet i Agens, så var jeg vant til standard bedrifter med hierarki. (...) Ja, vi har en som er CEO, vi har en CTO og de rollene der, men du blir ikke nervøs hvis du går forbi en av dem. I andre selskaper så er titler veldig viktig, men det opplever jeg ikke i Agens. Personlig synes det er sykt digg å ikke ha det sånn.” - Intervjuobjekt 8*

Vi kan altså anta at det ikke bare er strukturelt lagt til rette for kort maktdistanse, men at de ansatte også opplever at det er det. Dette vil i følge forskningen være med på å legge til rette for økt eierskapsfølelse. Liu mfl., skriver i deres studie, der de sammenlignet maktdistansen mellom forskjellige selskaper og land og viser til hvordan selskaper kan bygge en kultur rundt liten maktdistanse, som vil kunne bidra til positive følelser til deres PE (Liu mfl. 2012, 888).

#### *4.2.4 Aksjeeierskap*

Agens sin flate organisering legger til rette for økt eierskapsfølelse. Flere har trukket frem at det er åpent for alle til å komme med sine meninger og at de aller fleste føler seg hørt. Som nevnt under 4.2.2. Maktdistanse har også flere påpekt at dørene alltid er åpne hos deres overordnede dersom de trenger hjelp med eller vil diskutere et prosjekt. Flere begrunner dette i eierskapsmodellen til Agens hvor det er ønsket at alle ansatte er medeiere i selskapet.

*“Jeg tror det har mye å si. Hadde CEO sittet der og bare godtet seg med alle pengene, så tror jeg ikke folk hadde kjent så mye på det her eierskapet eller lagt inn de ekstra girene. Men det gjør de når de [ansatte] får muligheten til å være med på å eie og på å være med på å bestemme føringen på firmaet, hva skal vi gjøre nå, hvilken retning videre når de kommer på generalforsamling osv. Det tror jeg det i stor grad øker det her eierskapet.” - Intervjuobjekt 7*

Påvirkningen av at ansatte har eierandeler i selskapet blir beskrevet i artikkelen til Chiu mfl., der det er funnet korrelasjoner mellom den ytre motivasjonen, jobbtilfredshet og ESOP (Employee stock ownership) (Chiu, Harry Hui, og Lai 2007, 309). Andre informanter vi snakket med nevner også ESOP når det var snakk om psykologisk eierskap. Når det påvirker ens egen lommebok direkte er det klart at man ønsker å gi litt ekstra. Dette gjør også at de ansatte ikke bare har en affektiv tilknytning til selskapet, men også en objektiv.

### **4.3 - Utfall av psykologisk eierskap i Agens**

Denne oppgaven omfatter seks utfall av et sterkt PE. De seks utfallene er: ansvarliggjøring, trivsel, frivillige oppgaver, engasjement, kunnskapsdeling og færre forekomster av utbrenthet. Videre legges det frem hvorfor disse temaene er utfall for PE og hvilke utfall som har blitt funnet hos Agens.

#### *4.3.1 Ansvarliggjøring*

Ansvarsvarliggjøring (accountability) er et interessant tema innenfor PE. Her er det, som nevnt i delkapittel 2.1, uenighet hvorvidt ansvarliggjøring er en forløper til eller et utfall av PE. Dataene fra intervjuene skildrer trekk som støtter opp til Pierce mfl., sin tilnærming om å kategorisere dette som utfall av PE. Dette utelukker dog ikke Avey mlf., sin forståelse av ansvarliggjøring (Dawkins mfl. 2017, 165).

Flere av informantene nevner ansvarliggjøring spesifikt, og i ett av intervjuene kom det frem en tydelig og sterk ansvarliggjøring overfor Agens. Informanten trakk frem en sterk følelse av ansvar for sine kollegaers velvære, selskapets økonomi og relasjoner til kunder. Informantens behov for å passe på at kollegaene har det bra på jobb kommer trolig som et utfall av en en sterk grad av PE ettersom han påpeker at han ikke kjente så mye på det ansvaret i starten, men at den har vokst gradvis over tid. Ansvaret informantene føler på for å sørge for god økonomi og gode kunderelasjoner kan kategoriseres som en følge av sterk grad av PE. Det er viktig for vedkommende at selskapet blir drevet på en sunn og bra måte. En annen informant trekker frem at sterkt PE fører til økt ansvarliggjøring, og jobber gjerne overtid om det er det beste for selskapet. Flere andre informanter trekker frem lignende utsagn hvor det blir lagt frem at de føler ansvar for at det Agens leverer produkter fra øverste hylle som de kan være stolte av.

Gjennom våre intervjuer opplevde vi at de ansatte i Agens har ansvar for seg selv. Frihet under ansvar var et begrep som ble brukt av flere. En informant svarte på spørsmål om han følte han måtte forhøre seg med overordnede før han tok beslutninger: *“Jeg pleier ikke å spørre så mye (ler). Jeg pleier å spørre om råd og sånn. Det er frihet under ansvar.”* - Intervjuobjekt 2

#### 4.3.2 Trivsel

Trivsel blir trukket frem som et resultat av sterk grad av eierskapsfølelse. Hvordan god trivsel oppstår nevner Avey mfl., i sin artikkel fra 2012. Der blir det trukket frem at ansatte kan føle seg mer tilfreds og fornøyd på jobb hvis de blir møtt av en leder som gir omsorg, frihet og trygghet til sine ansatte (Avey mfl. 2012, 30). Videre viser forskningen at større grad av autonomi har en positiv effekt på trivsel. Dette vises i den grad de ansatte kan forme sin egen arbeidshverdag og om de har myndighet til å ta egne avgjørelser i de prosjektene de jobber på. Flere trekker frem “frihet under ansvar” som en viktig årsak til trivsel. Nettopp denne friheten har blant annet gjort at en tidligere ansatt valgte å komme tilbake til Agens etter å ha sluttet. *“(…) og så kommer jeg vel tilbake igjen litt på grunn av friheten, og så litt friere tøyler på rammene kan jobbe i forhold til arbeidstid og arbeidsplassering da.”* - Intervjuobjekt 7

På spørsmål om hvordan eierskapsfølelsen påvirker trivselen sier en informant:

*“Ja, det er kanskje vanskelig å si hva som påvirker hva. Når jeg trives godt om jeg har godt eierskap eller om det er motsatt. Men de henger jo sammen. og begge scorer høyt eller lavt samtidig. høyt eierskap er lik høy trivsel og motsatt .”* - Intervjuobjekt 4

#### 4.3.3 Frivillige oppgaver og engasjement

I teorien kommer det frem at eierskapsfølelse har sterk relevans til frivillige oppgaver og medfører at ansatte gjør mer enn det som er forventet av dem (Dawkins mfl. 2017, 172). I Agens er det mye som blir gjort på frivillig engasjement. De har mandagsmøter der ansatte stiller som møteleder eller DJs for å bygge en god kultur. Videre er det ansatte i en festkomite for spesielle interne arrangementer. Flere ansatte har vært involvert i å arrangere samlingspunkter utenom

jobben som spillkvelder osv. Det er også noen informanter som sa de ikke hadde noe engasjement utenfor den jobben de er satt til.

*“For meg da så blir det en helt naturlig ting å gjøre hvis du føler at du trives veldig godt i organisasjonen. Hvis du har en sterk organisasjonstilhørighet så vil du bare gjør det av ren glede. Selvfølgelig det må passe for kone, barn, familie. Ha en bra balanse. Jeg tenker at det skulle bare mangle. Alt fra sosiale gatherings, happenings, alt mulig. Det er jo bare med på å forsterke kulturen. Man blir bedre kjent med de ansatte, kulturen og visjonen til selskapet” -*

Intervjuobjekt 8

Det kommer også frem at flere ansatte tar på seg oppgaver og ansvar som ikke nødvendigvis er en del av deres stillingsbeskrivelse. Et eksempel på det er en av prosjektlederne som hadde lite å gjøre en periode og spurte om det var noe han kunne hjelpe til med og endte opp med å samle inn og registrere bilag. Noen informanter trakk også frem at det var en kultur i selskapet hvis en kollega spurte om hjelp, satte de selvsagt av tid til å hjelpe, selv om det var på et annet prosjekt.

Intervjuobjekt 11 legger også vekt på at det er mange ansatte som tar stort ansvar som *“kulturarkitekter”* og passer på at de verdiene som Agens står for blir også utøvd gjennom hele selskapet. Intervjuobjekt 4 følte mer spesifikt et ansvar for å ta vare på nyansatte.

#### *4.3.4 Kunnskapsdeling*

Tzi-Shian Han mfl., trekker frem at organisasjonsbasert PE leder til en høyere grad av kunnskapsdeling (Han, Chiang, og Chang 2010, 2230). Vi hadde som nevnt i 1.1. Bakgrunn for prosjektet en antagelse om at Agens' flate struktur og fokus på felleskap vil legge til rette for økt kunnskapsdeling. Etter å ha gjennomført intervjuene er dette et inntrykk vi sitter igjen med. Flere påpeker at de er veldig opptatt av å høre med andre før de tar en beslutning, selv om de egentlig har myndighet til å ta avgjørelsen alene, noe som medfører økt deling av kunnskap. I mange bedrifter vil det være sterk intern konkurranse som vil bidra til redusert kunnskapsdeling. Intern konkurranse gjør at ambisiøse ansatte først og fremst er nødt til å tenke på seg selv og sin karriere. Intervjuobjekt 5 legger frem at likelønns-modellen bidrar til mindre intern konkurranse: *“Det skjer noe mer med den mellommenneskelige når man ikke konkurrerer på lønn og alle er opptatt av å hjelpe hverandre istedenfor å konkurrere internt.”* En av informantene sier at hvis

noen sitter på en god idé tar det ikke lang tid før den blir presentert til noen ansatte for å sjekke om det er noe å gå videre med. Det kommer også frem at en av grunnene til at ansatte forlater Agens er at de sitter på en idé de vil utvikle og kommersialisere og vil ha for eksempel 50% eierskap til det produktet. Dette er det ikke rom for i Agens og de kan da velge om de vil gi ideen til Agens eller gå ut av selskapet og forfølge idéen på egenhånd.

#### 4.3.5 Utbrenthet

Kaur mfl., sin forskning forklarer at sterk grad av PE leder til færre tilfeller av utbrenthet. Da vi utarbeidet intervjuguiden (vedlegg 1) var vi under oppfatning av at sterk grad av PE ledet til høyere risiko for utbrenthet og det har satt sitt preg på spørsmålene rundt temaet. Til tross for at spørsmål rundt utbrenthet kan ha blitt oppfattet som ledende, har vi likevel valgt å ta de med i analysen ettersom vi mener at informantenes refleksjoner og svar fortsatt er relevante.

Det var kun et fåtall av informantene våre som har opplevd å bli utbrent i Agens, men flere hadde erfaring med det fra tidligere. Dette kan komme fra flere ulike grunner. I samtalen våre fikk vi høre at det er et fokus på å ha en sunn balanse i livet i Agens. De ansatte blir anbefalt å ikke jobbe for mye eller for lenge, men heller oppmuntret til å bruke tid med familie og hobbyer. Dette kom til uttrykk i de fleste intervjuene og informantene omtalte det som sunn “work-life balance”. En av informantene nevnte at “work-life balance” blir snakket om på nærmest hvert eneste mandagsmøte av daglig leder. En annen årsak til hvorfor det virker å være lav grad av utbrenthet i Agens er at det er lav terskel for å bytte prosjekter.

*“Vi prøver å legge til rette for at folk skal sette grenser og seg selv og oppfordret til at folk kan skifte prosjekter om de trenger det. Og det er det folk som gjør hvis de føler at de trenger det. Jeg tror at hvis det er flere som trekker lasset så går det ganske greit å jobbe hardt en stund, men hvis man føler at alt hviler på én person som skal være visjonær, programmerer og har alle rollene over lengre tid så er ikke det bra.” - Intervjuobjekt 2*

En av dem som hadde opplevd å bli utbrent sa at det kommer av å jobbe med usunne prosjekter og at han selv hadde vært på et prosjekt som “tok gnisten ut av meg.” Det blir også trukket frem

at terskelen for å bytte prosjekter er lav i Agens og at dette bidrar til at graden av utbrenthet er såpass lav.

*“Så lenge du har engasjement og er inspirert til å gjøre den jobben du skal gjøre er sjansen for utbrenthet ganske lav (intervjuobjekt 10).”* Dette oppsummerer holdningen til flere av informantene. Så lenge en er inspirert og trives i det prosjektet man jobber med går det fint å jobbe hardere.

#### **4.4 Sammenhengen mellom kreativitet og psykologisk eierskap**

Oppgaven vår har lagt mye vekt på å diskutere PE og undersøke hvordan PE fremkommer i Agens. Her vil vi presentere datainnsamlingen rundt kreativitet. Under dybdeintervjuene pressiserte vi for informantene at kreativitet kunne forstås på forskjellige måter og kan variere ut i fra hvilken tematikk man diskuterte, men at vi ønsket å høre deres tanker om kreativitet. Et funn som er verdt å legge merke til var at samtlige informanter karakteriserte seg selv som “en kreativ person”. Når de ansatte beskrev kreativitet ble det nevnt konkrete hobbyer som de holdt på med på fritiden, som å lage musikk eller skrive bøker. Mange nevnte også hvordan de hadde en genuin interesse for problemløsning og finne frem til forskjellige, gode løsninger for å løse problemet. Vi fikk et inntrykk av at alle vi snakket med hadde gjort seg refleksjoner og tanker rundt kreativitet og kunne dele av sine erfaringer og kunnskap rundt temaet.

Vi har nå hatt en gjennomgang av funnene våre innenfor PE og kreativitet. Dette er to abstrakte begreper. Det å komme med konkrete koblinger mellom de er derfor vanskelig. Vi kommer i dette kapittelet til å legge frem våre erfaringer og refleksjoner om linkene mellom PE og kreativitet ut i fra modellen til Amabile (Figur 2.2).

##### *4.4.1 Faglig ekspertise*

I teorikapittelet blir det presentert hvordan faglige ferdigheter bidrar til at individet kan møte faglige problemer og vise evner til å oppnå gode løsninger (Amabile 2012, 3–4). Hvis vi ser på hva Agens gjør for å tilrettelegge utvikling i det faglige miljøet har hver enkelt en “utviklingspott” de selv disponerer. Utgangspunktet med denne potten er å kunne få en faglig

egenutvikling. Noen har nevnt hvordan de har brukt denne potten for å lære seg et nytt digitalt verktøy som de senere kunne bruke inn i konkrete prosjekter.

Her er en informant som beskriver mulighetene for egenutvikling:

*“Jeg oppdager stadig nye ordninger som de har funnet på underveis. Her om dagen oppdaget jeg en ordning som heter: “Gull og grønne skoger” som er en stipendordning, der du kan søke for å få støtte.” - Informant 10*

Kunnskapsdeling har en åpenbar link med kreativitet. Gode idéer kommer sjelden fra en person alene. Gjennom intervjuene nevnte en at det ikke nødvendigvis var naturlig å dele kunnskap med hverandre, men at man i større grad ga hverandre rom til å lære nye ting, muligens tenkte informanten på utviklingspotten. En annen informant la vekt på viktigheten av å jobbe sammen i team, der man lærte nye teknikker av hverandre. Vedkommende nevnte at når man jobbet i team ble man mer bevisst over sitt eget håndverk og ble inspirert av å gå igjennom noen andre sitt arbeid. På denne måten ble man eksponert for ny kunnskap og læring.

Dette er skildringer som informantene deler som vi kan knytte opp til kunnskapsdeling.

#### *4.4.2 Evne til kreativ tenkning*

Flere av informantene mener at Agens i stor grad legger til rette for kreativ tenkning. *“Agens er flinke til å legge til rette for arenaer der vi kan samles, å mate denne kreative interessen (intervjuobjekt 6).”* Dette gjør de gjennom å ha innovasjonsdager, design sprints, “utviklingspott”, “kurs og konferansepott” og en generell åpenhet for kunnskapsdeling.

Innovasjonsdagene var noe som flere trakk frem når det kom til hvordan det ble lagt til rette for å lære seg å tenke kreativt. Dette er et par dager eller en helg som er satt av for at de ansatte skal komme med nye ideer som de skal presentere for resten. Er resten positive til prosjektet kan de velge å gå videre med det. Gjennom “utviklingspotten” og “kurs/konferansepotten” har også alle de ansatte mulighet til å lære seg mer om det de føler de trenger. *“Noen av oss har vært å startup-skole og plukket opp nye metoder der (intervjuobjekt 2).”* En informant påpeker at om noen hadde kommet med en forespørsel om å dra på kurs for å øke sin evne til kreativ tenkning

hadde den selvsagt blitt innvilget. Ellers har Agens ulike fagforaer hvor de ulike prosjektene kan bli diskutert.

*“Vi har noen fellesmøter og det blir alltid lagt opp til at man kan komme med sine egne innslag og som regel så er det kunnskapsdeling og så videre, og der har jeg lært sjukt mye i forhold til de ulike kreative prosessene som de andre i agens bruker. ” - Intervjuobjekt 9*

Hvis man skal knytte dette opp mot utfall av PE er det mest naturlig å trekke inn kunnskapsdeling, som en av informantene til og med nevner spesifikt.

#### *4.4.3 Indre motivasjon*

Indre motivasjon handler om lidenskap. Motivasjonen til å løse et problem fordi det er interessant, utfordrende eller tilfredsstillende, i motsetning til å gjøre det ut fra ytre motivasjon som kommer av belønning, overvåkning, konkurranse eller krav (Amabile 2012, 3). Vi opplevde at alle i løpet av intervjuene skildret en indre motivasjon for arbeidet, men trakk frem ulike aspekter ved indre motivasjon. Generelt sett var utviklerne motivert av interessen for gode produkter med kvalitet og blir motivert av utfordringer.

*“Det [som motiverer meg] er å lage noe som er kult. Den eneste grunnen til at jeg har lyst til å programmere jeg fordi at jeg liker å løse et problem eller vise noe som er kult, det å kunne tilfredsstille brukere med en brukeropplevelse som forenkler hverdagen eller underholder på et eller annet vis er det som er høyest på motivasjonsskalaen.” - Intervjuobjekt 6*

Andre trekker frem trivsel som en viktig del av motivasjonen. Det som motiverer intervjuobjekt 8 er å komme på jobb hver dag og vite at han har gode folk rundt seg. Videre legger informanten frem at personlig utvikling også er en veldig viktig motivator.

*“Hvis de føler seg bra så kan jeg love deg at du trenger ikke noe ekstra motivasjon for å sørge for at de leverer de kommer til å levere så lenge du ta vare på dem så vil vi ta være på bedriften din .” - Intervjuobjekt 8*



Frivillige oppgaver og engasjement er to andre utfall som er med på å gi økt trivsel og dermed være med å øke den indre motivasjonen. Agens arrangerer mange forskjellige arrangementer og hendelser som er med på å øke trivselen. Her er det flere som tar ansvar for å legge til rette for dette og det tyder på en sterkere grad av PE til jobben sin.

Utbrenthet er et annet utfall som påvirker den indre motivasjonen. Utbrente ansatte har naturlig nok ikke like stor motivasjon til å få jobben som kreves gjort. Vi opplever at Agens' ansatte ikke opplever utbrenthet og at det ikke nødvendigvis øker motivasjonen, men gjør at den heller ikke blir redusert.

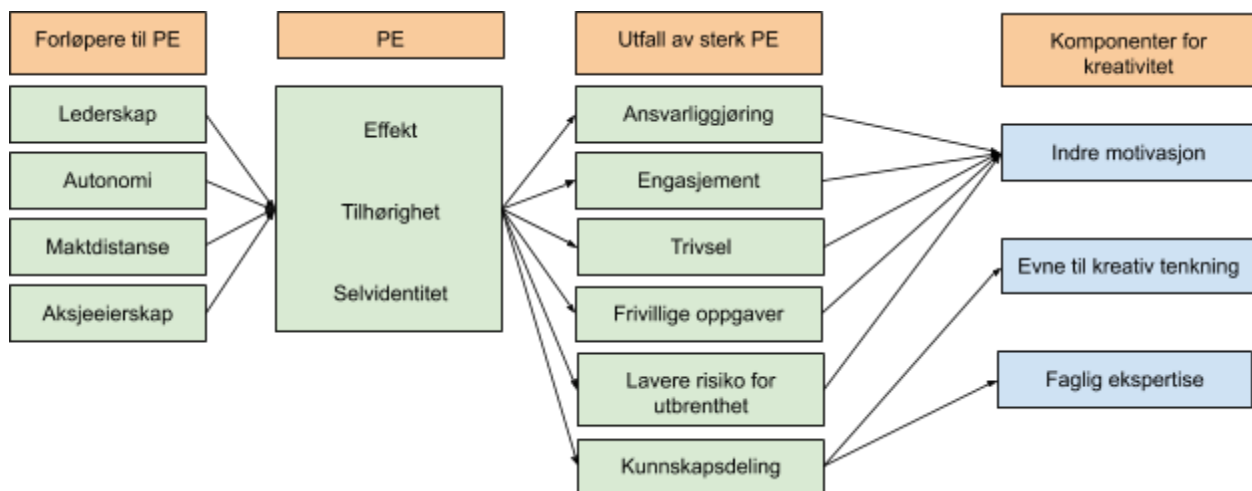
*“Jeg tror at så lenge du har engasjement og er inspirert til å gjøre den jobben du skal gjøre så er sjansen for å bli utbrent ganske lav. (...) Som kreativ person er du avhengig av å fylles kreativt for å prestere.”* - Informant 10

## **5.0 Konklusjon**

### **5.1 Konklusjon**

Formålet med dette prosjektet var å belyse *hvordan psykologisk eierskap påvirker kreativitet i Agens*. Det ble lagt frem til hvilken grad PE påvirker de ansatte, og videre hvordan PE fører til et bedre kreativt arbeidsmiljø. Prosjektets funn peker på sterke insentiver for at både forløperne og utfallene av PE var tilstede i Agens. Dermed kan man anta at kulturen i selskapet bidrar til at de ansatte kjenner en høy grad av PE.

Videre ble det lagt frem hvordan de forskjellige utfallene av PE kan bli sett på som faktorer som skaper et godt kreativt klima. Amabile legger vekt på tre hovedkomponenter som påvirker kreativitet: faglig ekspertise, evne til kreativ tenkning og indre motivasjon. Drøftingen gjennom oppgaven viser til at alle de forskjellige utfallene av PE har en tilknytning til de tre komponentene. Modellen under er en illustrasjon av innholdet i dette prosjektet og viser hvordan de forskjellige funnene rundt PE kan knyttes opp mot de forskjellige komponentene i kreativitet.



## 5.2 Videre forskning

Dette prosjektet så på PE og kreativitet i et avgrenset utvalg da Agens ble valgt som en casestudie. De funnene som blir presentert representerer derfor Agens. Gjennom forskningen til Andreasson og Lundqvist (se [kapittel 2.1.4](#)) la vi frem hvordan liten maktdistanse var kjennetegn for nordiske bedrifter. Videre forskning kan derfor undersøke om funnene i Agens også gjelder for andre norske selskaper, og i andre bransjer.

Begrensningen til dette prosjektet medførte også at materialet rundt kreativitet ble avgrenset til det mest sentrale. Et senere forskningsprosjekt kunne tatt for seg et bredere teoretisk grunnlag rundt kreativitet, og sett på hvilke aspekter av kreativitet som blir sterkest påvirket av PE. Da blir også et interessant spørsmål: *Hvordan kan et selskap legge til rette for PE for å kunne skape et ønsket kreativt klima?*

## **6.0 Litteraturliste**

- Amabile, Teresa M. 1997. «Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love And Loving What You Do.» *California Management Review* 40 (1): 39–58.
- . 1998. «HOW TO KILL CREATIVITY. (cover story)». *Harvard Business Review* 76 (5): 76–87.
- . 2012. «Componential theory of creativity».
- Andreasson, Ulf, og Mikael Lundqvist. 2018. *Nordic leadership*. Nordic Council of Ministers.
- Anthony, Scott D., og Evan I. Schwartz. 2017. «What the Best Transformational Leaders Do». *Harvard Business Review*, august.  
<https://hbr.org/2017/05/what-the-best-transformational-leaders-do>.
- Avey, James B., Bruce J. Avolio, Craig D. Crossley, og Fred Luthans. 2009. «Psychological ownership: theoretical extensions, measurement and relation to work outcomes.» *Journal of Organizational Behavior* 30 (2): 173–91.
- Avey, James, Tara Wernsing, og Michael Palanski. 2012. «Exploring the Process of Ethical Leadership: The Mediating Role of Employee Voice and Psychological Ownership.» *Journal of Business Ethics* 107 (1): 21–34.
- Bernhard, Fabian, og Michael P. O’Driscoll. 2011. «Psychological Ownership in Small Family-Owned Businesses: Leadership Style and Nonfamily-Employees’ Work Attitudes and Behaviors». *Group & Organization Management* 36 (3): 345–84.  
<https://doi.org/10.1177/1059601111402684>.
- Brown, Graham, Jon L. Pierce, og Craig Crossley. 2014. «Toward an Understanding of the Development of Ownership Feelings». *Journal of Organizational Behavior* 35 (3): 318–38. <https://doi.org/10.1002/job.1869>.
- Chiu, Warren C.K., C. Harry Hui, og Gina W.F. Lai. 2007. «Psychological ownership and organizational optimism amid China’s corporate transformation: effects of an employee ownership scheme and a management-dominated board». *The International Journal of Human Resource Management* 18 (2): 303–20.  
<https://doi.org/10.1080/09585190601102539>.
- Dawkins, Sarah, Amy Wei Tian, Alexander Newman, og Angela Martin. 2017. «Psychological

- ownership: A review and research agenda». *Journal of Organizational Behavior* 38 (2): 163–83. <https://doi.org/10.1002/job.2057>.
- Han, Tzu-Shian, Hsu-Hsin Chiang, og Aihwa Chang. 2010. «Employee participation in decision making, psychological ownership and knowledge sharing: mediating role of organizational commitment in Taiwanese high-tech organizations». *The International Journal of Human Resource Management* 21 (12): 2218–33. <https://doi.org/10.1080/09585192.2010.509625>.
- Johannessen, Lars E. F. 2018. *Hvordan bruke teori?* Universitetsforlaget.
- Liu, Jun, Hui Wang, Chun Hui, og Cynthia Lee. 2012. «Psychological Ownership: How Having Control Matters». *Journal of Management Studies* 49 (5): 869–95. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2011.01028.x>.
- O’Driscoll, Michael P., Jon L. Pierce, og Ann-Marie Coghlan. 2006. «The Psychology of Ownership: Work Environment Structure, Organizational Commitment, And Citizenship Behaviors». *Group & Organization Management* 31 (3): 388–416. <https://doi.org/10.1177/1059601104273066>.
- Pierce, Jon L., Tatiana Kostova, og Kurt T. Dirks. 2001. «Toward A Theory Of Psychological Ownership In Organizations». *Academy of Management Review* 26 (2): 298–310.
- . 2003. «The State of Psychological Ownership: Integrating and Extending a Century of Research». *Review of General Psychology* 7 (1): 84–107. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.7.1.84>.
- Tjora, Aksel. 2017. *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. 3. Utgave. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Van Dyne, Linn, og Jon L. Pierce. 2004. «Psychological ownership and feelings of possession: three field studies predicting employee attitudes and organizational citizenship behavior». *Journal of Organizational Behavior* 25 (4): 439–59. <https://doi.org/10.1002/job.249>.
- White, Sarah K. 2018. «What Is Transformational Leadership?» *IDG Communications Inc.*, februar. <https://www.cio.com/article/3257184/what-is-transformational-leadership-a-model-for-motivating-innovation.html>.

## **7.0 Vedlegg**

Vedlegg 1: *Intervjuguide* (Lagt til som en egen PDF i Wiseflow)

Vedlegg 2: *Transkribering av intervju* (Lagt til som en egen PDF i Wiseflow)