



Det samfunnsvitenskapelige fakultet

Tittel: : «Ledelse og organisasjonskultur innenfor den kreative bransjen».

Master i Endringsledelse

Therese Sørensen

Dato: 14. juni 2013

MASTEROPPGAVE I ENDRINGSLEDELSE

SEMESTER:

Vår 2013

TITTEL PÅ MASTEROPPGAVE: Ledelse og organisasjonskultur innenfor den kreative bransjen

FORFATTER: Therese Sørensen

VEILEDER: Karl Johan Engelhart Olsen

EMNEORD/STIKKORD: Ledelse, organisasjonskultu2r, kreativitet, innovasjon, endringsledelse

SIDETALL: 66

STAVANGER, 14. juni 2013

Studiens siktemål og hovedfunn

Forskningsarbeidet har til hensikt å gi en dypere forståelse av ledelse innen en kreativ bransje som fenomen, se etter mønstre i systemer og verktøyer som kan gi kommunikasjonsbyrået fordeler når det kommer til intern kommunikasjon og samarbeid. Videre belyses det hvordan ledelse kan ha innvirkning på det kreative miljøet, organisasjonskulturen, i bedriften. For å undersøke problemstillingen har det blitt gjennomført intervjuer av ledere og ansatte ved to ulike kommunikasjonsbyråer.

Det er en generell enighet om at det gjenstår mye forskning på kreativitet (Amabile 1988). Det fører nødvendigvis til at det er noen mangler i forskningen. Målet med studien er å kunne si noe om hvordan kommunikasjonsbyråer primært, og organisasjoner sekundært, kan organiseres for å oppnå best mulig vilkår for kreativitet.

Resultatene av studien viser at det er stor samsvar mellom de to byråene i forhold til ledelse og organisasjonskultur. Funnene avdekker en sterk organisasjonskultur og en god ledelse i byråene. Studien gir både støtte til og støttes av tidligere studier og teorier om emnet.

Forord

Denne oppgaven er skrevet som et ledd i masterutdannelsen i endringsledelse ved Universitetet i Stavanger. Det har vært en interessant og lærerik prosess. Det har spesielt vært spennende å undersøke faktorer som virker inn på menneskers kreativitet.

Først og fremst vil jeg rette en takk til Fasett og ProContra som har stilt sin tid og velvilje til disposisjon. Uten dem kunne ikke denne oppgaven blitt til.

Jeg vil også benytte anledningen til å takke min veileder Karl Johan Engelhart Olsen, for nyttige innspill og hjelp i oppgaveskrivingen. Sist, men ikke minst vil jeg takke venner og familie som har støttet meg i tykt og tynt gjennom studiene.

Innhold

1.0 Innledning	6
1.1 Problemstilling	6
1.1.1 Begrepsavklaringer i forhold til problemstillingen	7
1.1.2 Forkningsspørsmål	7
1.2 Organisasjonsperspektiv	8
1.3 Presentasjon av byråene	8
1.4 Oppgavens oppbygning	9
2.0 Teori	10
2.1 Kreativitet og innovasjon	10
2.2 Organisasjonskultur	12
2.3 Ledelse	18
2.4 Fra teori til empiri	30
3.0 Design og metode	31
3.1 Forskningsdesign	31
3.2 Beskrivelse av metode	31
3.3 Forskningsstrategi	33
3.4 Datainnsamling	35
3.4.1 Dokumentanalyse	36
3.4.2 Intervju	36
3.5 Valg av datakilder	37
3.6 Utvalg av respondenter	37
3.7 Rehabiliter og validitet	38
3.8 Metodiske utfordringer og kritisk refleksjon	40
3.9 Konklusjon metode	43
4.0 Resultater	44
4.1 Struktur, arbeidsmåter og lederroller	44
4.1.1 Struktur	44
4.1.2 Arbeidsmåter	45
4.1.3 Lederroller	47
4.2 Normer og verdier	48
4.3 Egenskaper	50
4.4 Syn på ledelse	51
4.5 Ledelsens innvirkning på kreativiteten til de ansatte	54
5.0 Diskusjon	56
5.1 Hva kjennetegner organisasjonskulturen	56
5.2 Hva kjennetegner ledelsen	59
5.3 Hvordan kan ledelsen bidra til en kreativ og innovativ organisasjonskultur i byrået	62
6.0 Oppsummering og konklusjon	65
6.1 Hovedinnsikt fra studien	66
6.2 Kritikk	66

1.0 Innledning

Det stilles store krav til at organisasjoner må være kreative og innovative for å henge med i de raske og kontinuerlige endringene som viser seg i dagens samfunn. Stadig mer fragmenterte markeder, økende kunnskap og krav blant kunder og teknologiutvikling fører til uante, og nærmest utenkelige, muligheter og krav til utvikling. Det kan bli avgjørende for norske bedrifters overlevelse at fokuset rettes mot kreativitet og innovasjon.

Til tross for økende fokus på kreativitet og innovasjon, er det i organisasjonssammenheng relativt lite empirisk forskning på emnet (Amabile 1988; Ford 1996; Woodman et al. 1993).

I et kommunikasjonsbyrå handler selve arbeidet om å være kreativ og nytenkende. Det antas at menneskene som jobber her er mer kreativt anlagt enn gjennomsnittet. Likevel kan fokus på økonomi og kontroll gå utover kreativiteten også her. Ledelsen vil spille en viktig rolle i forhold til å skape en organisasjonskultur som fremmer kreativitet (www.kreativtnorge.no).

Denne oppgaven tar et utgangspunkt i at alle mennesker er kreative, bare de får muligheten til å være det. Kreativitet og innovasjon blir ofte omtalt i nær tilknytning til hverandre. Den allmenne oppfattelsen er, ifølge Johannessen og Olsen (2008), at kreativitet er forløperen til innovasjon. Kreativitet er altså middelet, mens innovasjon, eller nyskaping, er målet.

1.1 Problemstilling

I følge Yin (2009) er det å definere en problemstilling det viktigste steget i det å utforme et forskningsprosjekt. Når man utarbeider problemstillinger, er det nødvendig å vurdere hvorvidt det faktisk er mulig å finne svar på den ved hjelp av ulike metodiske tilnæringsmåter.

Problemstilling for denne oppgaven er;

«Hva kjennetegner organisasjonskultur og ledelse i et kommunikasjonsbyrå, og hvordan kan ledelse bidra til en kreativ og innovativ organisasjonskultur i byrået?»

1.1.1 Begrepsavklaringer i forhold til problemstillingen

- **Ledelse:** «Ledelse er utførelse av funksjoner for effektivt å tilegne seg, fordele og utnytte menneskelige og fysiske ressurser for å nå mål» (Haukedal 2006: 392). Ledelse er altså å nå resultater, gjennom andre menneskers arbeidsinnsats. Både ledere og ikke-ledere kan utføre lederfunksjoner (Jacobsen og Thorsvik 2003). I denne oppgaven belyses den formelle lederposisjonen, altså de lederne som har et formelt lederverv.
- **Kommunikasjonsbyrå:** Et byrå som i hovedsak driver med strategisk rådgivning, mediekontakt og praktisk hjelp til gjennomføring av kommunikasjonsarbeidet og produksjon av reklame- og informasjonsmateriell. De bygger merkevarer og er med på identitetsutvikling for andre bedrifter.
- **Kreativitet:** Evnen til å skape noe nytt og nyttig. Det handler om å være i en skapende prosess. Det kan relateres til prosess, resultat og opplevelse (www.kreativtnorge.no).
- **Innovativ organisasjonskultur:** Med dette menes en organisasjonskultur som underbygger og ser positivt på det å være i stadig utvikling. Det oppmuntres til å tenke og handle nyskapende og kreativt.

2.1.2 Forsknings spørsmål

For å gi en klarhet i hva som kjennetegner organisasjonskulturen stilles følgende spørsmål:

- Hvordan er byråene strukturert og hva kjennetegner måten å arbeide på?
- Hvilke normer og verdier eksisterer i byråene?
- Hvilke personlige egenskaper verdsettes i byråene?

I forhold til ledelse, og ledelse i relasjon til kreativitet stilles følgende spørsmål:

- Hvilken lederstil er fremtredende i et kommunikasjonsbyrå?

- I hvilken grad påvirker ledelsen kreativiteten til de ansatte?
- Hvilke faktorer spiller inn på motivasjonen og kreativiteten til de ansatte?

1.2 Organisasjonsperspektiv

For å forstå organisasjonstypen vil det bli sett etter kjennetegn som karakteriserer kommunikasjonsbyrået. I oppgaven blir det sett på to ulike kommunikasjonsbyråer. I følge Yin (2009) er en to-case studie bedre enn en enkel case studie. Hvis det finnes mønster som går igjen i begge byråene gir dette et større grunnlag for generalisering av fenomenet enn om det kun var snakk om å studere et byrå. Konteksten vil variere noe mellom disse to byråene, men vil likevel gi et godt sammenligningsgrunnlag. Siden begge byråene er små vil det være lettere å gå i dybden enn om det dreide seg om et stort eller flere større byråer. Det vil være lettere å få et oversiktlig bilde av organisasjonskulturen og hvordan ledelsen er strukturert fordi det er få ledd og forholde seg til.

Scott (1992) forklarer at studier av organisasjonsatferd kan skje med utgangspunkt i tre perspektiver hvor organisasjoner betraktes som henholdsvis rasjonelle systemer, naturlige systemer og åpne systemer. Denne studien tar utgangspunkt i et åpent system der organisasjoner sees som gjensidig avhengige aktiviteter som konstitueres av sine omgivelser.

1.3 Presentasjon av byråene

Begge kommunikasjonsbyråene kan regnes som små organisasjoner som hver har rundt 20 ansatte. Den kreative staben er større enn den administrative staben. Den kreative staben arbeider med blandt annet design, tekstskriving, idéutvikling og reklamefilm. Medarbeiderne som jobber kreativt kalles ofte for ”de kreative”, eller ”kreatører”. Blandt disse finnes det en kreativ leder. Den administrative staben arbeider som prosjektledere, konsulenter, selgere og byråledere.

Fasett beskriver seg selv som;

«et kommunikasjonsbyrå som ved mot, kunnskap og engasjement skal skape verdier for sine kunder. Vi jobber medieuavhengig og skal gi deg våre beste råd uten å være bundet av løsningsteknologi. (...)Vi i Fasett skal gjennom vår kunnskap og kreativitet bidra til å skape verdier gjennom å utvikle og vedlikeholde sterke merkevarer sammen med våre kunder. For det er jo verdiskaping vi snakker om!» (www.fasett.no).

ProContra definerer seg selv som et reklamebyrå, men kan likevel kategoriseres som et kommunikasjonsbyrå. Selv mener de at;

«alle kan skape oppmerksomhet. Alle kan lage noe relativt pent, men ingen er så helhetlige som oss. (...) Det er den enkelte jobben som avgjør på hvilke flater det er smartest å kommunisere. Vi jobber bredt og tror på integrerte løsninger. Uansett spisskompetanse er det laget ProContra vi tilbyr deg som kunde, et lag som er et av de eldste og største i regionen, et lag satt sammen av lang erfaring og ungt talent, et lag som har trofaste og stadig flere supportere: “Du kjenne vel di mørkerød!”» (www.procontra.no).

1.4 Oppgavens oppbygning

Innledningen har nå gjort rede for studiens tema og problemstilling, derunder en innledende begrepsavklaring, samt organisasjonsperspektiv og presentasjon av byråene. Avhandlingen er videre inndelt slik:

Kapittel 2 – Teori: Her presenteres teori om kreativitet og innovasjon, organisasjonskultur og ledelse.

Kapittel 3 – Design og metode: Her beskrives gangen i undersøkelsen, og valg som er tatt for å svare på oppgavens problemstilling begrunnes.

Kapittel 4 – Resultater: Her presenteres et sammendrag av resultatet fra intervjuundersøkelsen som ble gjort i kommunikasjonsbyråene.

Kapittel 5 – Drøfting: Her diskuteres teori opp mot resultater for å gi svar på problemstillingen.

Kapittel 6 – Oppsummering og konklusjon: Her oppsummeres svaret på problemstillingen.

2.0 Teori

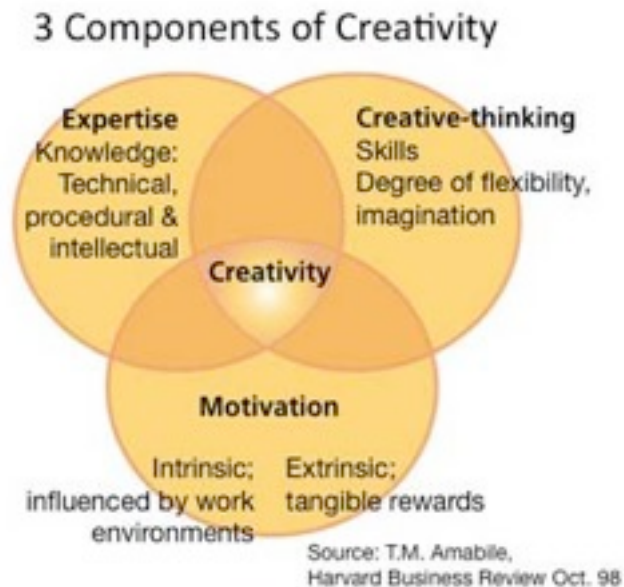
Hensikten med teoridelen er å belyse og diskutere teoretiske begrep som benyttes i diskusjonene i denne masteroppgaven. Oppgaven bygger på en teoretisk tilnærming basert på logisk positivisme. Logisk positivisme går i hovedsak ut på å trekke slutninger fra observerte regelmessigheter til generelle teorier eller lovmessigheter. Det tas utgangspunkt i gjeldende teori på det fagfeltet som studeres, og dette testes empirisk. For å kunne observere og måle noe må man ha kunnskap om det man skal måle, kunnskapen her hentes fra teori. Dette skiller seg ut fra relativisme og konstruktivisme som baserer seg på at ikke finnes noen allmenngyldige sannheter, fordi disse alltid på et eller annet punkt vil være relative (Ringdal 2001).

2.1 Kreativitet og innovasjon

Som nevnt innledningsvis er kreativitet og innovasjon viktige faktorer for organisasjonskultur og ledelse i et kommunikasjonsbyrå. Det gis derfor her en kort innføring i hva disse begrepene innebærer.

Wallas (1926) satte begrepet kreativitet inn i forskningssammenheng da han identifiserte fire faser for kreativ tenkning. Den første fasen, forberedelse, innebærer at individet belyser problemet og klargjør sine målsettinger. Her er det viktig å ikke være for kritisk, det kan føre til at en idémyldring stopper opp. Neste fase, inkubasjonstiden, er en modningsprosess hvor man jobber med problemet både bevisst og ubevisst. Den tredje fasen skapes ved gjennombruddet, «Eureka», og kan komme når man minst venter det. I den siste fasen, kontroll, brukes logiske og rasjonelle tankeprosesser for å utforme en korrekt og allmenn forstått løsning.

Kreativitet oppstår i skjæringspunktet av tre komponenter; faglig kunnskap og erfaring, kreative tankeferdigheter, og motivasjon. Kunnskapene omfatter alt fra tekniske, prosessuelle og intellektuelle aspekter (Amabile 1988).



Figur: 3 Components of Creativity (www.creativityatwork.com)

Kreative tankeferdigheter belyser, ifølge Kaufmann og Kaufmann (1998), hvorvidt et enkeltindivid har evne til å tilnærme seg problemer kognitivt. Kreativ problemløsning karakteriseres av to hovedkjennetegn:

1. Det er en form for problemløsning som frembringer nyhet i tankeinnholdet.
2. De nye ideene har verdi i den forstand at de kan omsettes til noe som har betydning enten praktisk, vitenskapelig eller estetisk.

Hvordan kreativitet utspiller seg varierer fra person til person, slik som mennesket i seg selv varierer i dimensjonene høyde, vekt og styrke. På samme måte vil alle ha kreative ferdigheter, men noen er innlysende mer kreative enn andre. Det er blant annet blitt bekreftet at kreative mennesker har høy toleranse for tvetydighet og søker komplekse og utfordrende oppgaver (Child 1973).

Innovasjon skiller seg fra kreativitet ved at det ikke nødvendigvis er noe nytt for omgivelsene, men det er nytt for organisasjonen. Det kan defineres som: «*The intentional introduction and application within a role, group or organization of ideas, processes, products or procedures, new to the relevant unit of adoption, designed to significantly benefit the individual, the group, organization or wider society*» (West og Farr 1990: 9).

2.2 Organisasjonskultur

Martin (2002) hevder at organisasjonskultur kan studeres ut i fra tre teoretiske perspektiver; et integrasjonsperspektiv, et differensieringsperspektiv og et fragmenteringsperspektiv.

- **Integrasjonsperspektivet** fokuserer på at kultur er noe som er felles og klart i organisasjonen, tvetydighet fins ikke i dette perspektivet. Kultur er verdier og normer som er delt av alle, og som en ønsker å kontrollere. Schein (1987) nevnes her som en av eksponentene for dette synet. Han ser primært på kultur som noe som er felles for organisasjonen. Martin (2002) hevder videre at de fleste undersøkelser som er gjort fra integrasjonsperspektivet, fokuserer kun på ledere, og ikke alle typer organisasjonsmedlemmer. Kultur blir sammenlignet med en solid monolitt som viser seg på samme måte, uansett hvilken vinkel en ser den fra.

- **Differensieringsperspektivet** fokuserer på kulturelle manifestasjoner som har inkonsistente tolkninger, og hvor ulikheter i kulturen blir sett på som uunngåelige og ønskelige. I dette perspektivet eksisterer det "øyer" av konsensus, representert av subkulturer, i et hav av tvetydighet. Subkulturene kan eksistere side ved side i harmoni, uavhengig av hverandre eller i konflikt med hverandre (ibid.).

- **Fragmenteringsperspektivet** ser på forholdet mellom kulturelle manifestasjoner som tvetydig, verken helt konsistent eller inkonsistent. En må akseptere at det eksisterer tvetydighet og paradokser i organisasjoner, at dette er helt normalt og en uunngåelig del av en organisasjon som skal operere i dagens sammensatte samfunn. Som metafor sammenlikner Martin (2002) individer med lyspærer. Når en sak blir fremtredende vil

noen lyspærer skrur på, mens andre forblir avskrudd. Fra avstand vil mønstre av lys dukke opp og forsvinne i konstant forandring, uten at et mønster gjentas to ganger.

Martin (2002) mener at en skal prøve å ta hensyn til alle disse perspektivene når en undersøker kulturen i organisasjoner eller leser litteratur om temaet. Ett av perspektivene kan være mer fremtredende enn de andre på et gitt tidspunkt i en organisasjons liv, hvor det skjer en kulturendring i organisasjonen underveis, men alle vil alltid være tilstede. En populær definisjon av organisasjonskultur er «*måten vi gjør tingene på her hos oss*» (Bang 2005: 21)

Alvesson (2002: 15) sier at *”Kultur ikke primært er inni folks hode, men et sted mellom hodene i en gruppe av folk hvor virkelighetsoppfatninger og symboler blir uttrykt åpent, for eksempel i arbeidsgrupper og på styremøter, men også i materielle gjenstander”*

Ifølge Strand (2007: 182) handler organisasjonskultur om *”det store fellesskapet, og at det er en felles ramme for forståelse av og verdsetting av organisasjonens medlemmer og et uttrykk for hva organisasjonen står for, dens identitet og misjon.”* I dette ligger det at organisasjonsmedlemmene har et felles bilde av hvordan organisasjonen ser ut. De har slik Schein (1987: 7) definerer, et felles mønster å forholde seg til.

”Organisasjonskultur er et mønster av grunnleggende antakelser – skapt, oppdaget eller utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon – som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenke på og føle i forhold til disse problemene”

Selv om antakelsene på sett og vis er ubevisste, vil de gjennomsyre kulturen og påvirke det organisasjonens medlemmer tenker, føler og oppfatter. De grunnleggende oppfatningene følges som regel av et sett normer og verdier. I følge Christensen m.fl. (2004: 266) forbindes organisasjonskultur med de uformelle normene og verdiene som vokser frem og har betydning for livet i, og virksomheten til, formelle organisasjoner. Verdier er de sosiale prinsippene, mål og standarder som organisasjonens medlemmer mener er verdifulle. De

forteller om hva organisasjonsmedlemmene bryr seg mest om og prioriterer. Verdiene styrer normene til organisasjonens medlemmer. Normer uttrykker verdiene, og er uskrevne regler, som forteller om hva er den korrekte adferden og hva som forventes fra dem. Normer er eksponent for verdiene som kulturen innehar. Også normer og verdier er ofte skjult for andre, det er noe som befinner seg inne i hodet på den enkelte. Kulturen blir først direkte observerbare når de gir seg utslag i synlige elementer, artefakter (Schein 1987; Hatch 2001). Artefakter kan være visuelle uttrykk som arkitektur, møblement, dresskode, logo osv. Artefakter kan også være verbale uttrykk som sjargong, humor, taler, historier, slagord, historier og myter eller vise seg som aktiviteter som seremonier, møter, kommunikasjonsmønstre, tradisjoner, spill og belønning (Hatch 2001).

Schein (1987) mente at det var nødvendig å se på grunnleggende antakelser sammen med verdier og normer i en helhet, for å forstå hvilken betydning disse har for oppfattelser, handlinger og følelser. Menneskenes oppfattelse av organisasjonens atferd og kultur, klima, og normative forventninger for ønsket atferd, har alle blitt funnet å være sterke og å ha en overbevisende innflytelse på kreativitet og innovasjon.

Cameron og Quinn (2006) presenterer et rammeverk for å diagnostisere organisasjonskultur og har utarbeidet to dimensjoner som er viktige for definering av organisasjonskultur:

1. Indre versus ytre fokus.
2. Stabilitet versus fleksibilitet.

Ut fra disse gis fire ulike typer av kulturetninger for en organisasjon: klan (indre, fleksibel), marked ad-hocrati (ytre, fleksibel) og hierarki (indre, stabilitet). Dimensjonenes ytterpunkter konkurrerer med hverandre.

- **Klankultur:** Lederens rolle baseres på veiledning og mentorfunksjon. Her er vektlegging på de menneskelige ressursene (HR) viktig. Denne type kultur kjennetegnes med at den har fokus på indre forhold i organisasjonen og stor grad av fleksibilitet. Dette innebærer at fokus ligger på de ansattes behov og tilfredshet (ibid.).

- **Markedskultur:** Denne kulturen kjennetegnes ved høy fokus på resultat. Vinnerkultur, omdømme og suksess er viktige parameter for å lykkes. Lederne er krevende og opptatt av målbarhet. Kulturen baseres på stabilitet og fokus på eksterne forhold. Det viktigste her er suksess, ikke nødvendigvis hvordan en skal oppnå suksessen. De ansatte styres i større grad av ytre motivasjon enn indre motivasjon (ibid.).
- **Hierarki kultur:** Denne kulturtypen bærer preg av formalisering, struktur og prosedyrer. Kulturen er stabil og fokus ligger på interne forhold (ibid.)
- **Adhocrati kultur:** Dette er en innovativ, nyskapende og kreativ arbeidsplass. Kulturen er fleksibel og en tar hensyn til eksterne forhold. Her gis det frihet under ansvar. De ansatte får stor tillitt, og styres i stor grad av indre motivasjon. De ansattes kompetanse vektlegges her i stor grad (ibid.).

De har i de siste tiårene kommet mye litteratur som handler om viktigheten av å ha en «sterk» kultur for å lykkes. Litteraturen omhandler hvordan en kan forbedre organisasjoners konkurransekraft og effektivitet gjennom påvirkning og styring av kulturen i organisasjonen. Hofstede, Neuijen, Ohayv og Sanders (1990) viser i en studie av tjue case, at basert på alder, kjønn, utdanningsnivå og posisjon i hierarkiet, kan en predikere verdiene til de ansatte i organisasjonen. Dette innebærer at en gjennom rekrutteringsprosessen kan ansette mennesker med bestemte verdier. Den påfølgende sosialisering er et spørsmål om å lære organisasjonens praksiser; symboler, helter og ritualer. Rekrutterer en mennesker med lik utdanning, alder og kjønn, vil en ut i fra dette perspektivet lettere kunne skape en felles kultur i organisasjonen. Rekruttering er derfor et mulig styringsredskap for å kunne forme kulturen i en organisasjon.

Peter og Watermans (1982) utga en studie om "excellent companies" hvor de ønsket å finne ut hva som skilte de suksessfulle bedriftene fra andre mindre suksessfulle bedrifter, og mente å finne en sammenheng mellom en "sterk" kultur og suksess. Deal og Kennedy (1982) viser i sin studie "Corporate Culture", at sterk kultur fører til økt produktivitet. Kotter og Herkett (1992) gjennomførte også en studie av 207 bedrifter i USA som viste sammenheng mellom sterke og svake organisasjonskulturer og bedriftenes økonomiske prestasjoner over tid. Et

annet interessant resultat her var at forholdet mellom en sterk kultur og økonomisk prestasjon var størst når de kulturelle verdiene understøttet organisasjonens tilpasning til omgivelsene.

I dag hevder nærmest alle bedrifter at bedriftskulturen har stor betydning for hvordan de fungerer, og for hvordan de lykkes (Hennestad, 2010). ”Sterke” kulturer har en høy grad av enighet og høy intensitet. ”Sterke” eller ”gode” kulturer blir som regel sett på som kulturer som er fordelaktige for organisasjonen, for kundene og generelt for menneskeheten, og er også forbundet med høy ytelse (Alvesson 2002).

De ovennevnte studier som viser klare sammenhengene mellom kultur og økonomisk resultat, er blitt kritisert fra flere hold. Senere undersøkelser har vist at Peter og Watermans (1982) såkalte ”excellente” organisasjoner ikke var så suksessfulle likevel etter en tid. Dette indikerer at forutsetningene for suksess er mer sammensatt og komplisert, og dessuten at disse forfatteres syn på kultur er for snevert (Sørhaug 1992; Woll 1986).

Det finnes en rekke farer forbundet med å utvikle sterke kulturer som en bør være oppmerksomme på. En av farene er det Martin (2002) kaller ”homososial reproduksjon”. Dette innebærer at det kan utvikle seg en såkalt monokultur hvor alle tenker ”likt”. Flere organisasjoners fall har vist seg å være forårsaket av for stor grad av konsensus og homogenitet som har ført til såkalte ”blindspots”, som igjen har ført til fatale beslutninger. Spesielt hvis et selskap har suksess, vil ledere og ansatte i slike selskap ha tendens til å avvise avvikende syn og heller forsterke hverandres virkelighetsoppfatning. Det oppstår en suksessfelle (Strand 2007). Ensrettede kulturer kan også være til hinder for innovasjon. Flere forfattere peker på at en viktig forutsetning for at innovasjon skal skje, er at mennesker med ulike perspektiv og erfaringsbakgrunn møtes og kommuniserer.

Alvesson (2002) påpeker at det finnes få systematiske empiriske studier som kan få oss til å konkludere med at det er en klar sammenheng mellom kultur og økonomisk resultat. Av de

undersøkelsene som likevel fins, hefter det dessuten en rekke metodologiske mangler (Siehl og Martin 1990). Selv om det ikke er funnet en slik klar sammenheng, påpeker Alvesson (2002) at dette ikke innebærer at en slik sammenheng ikke fins. Han mener at det er vanskelig å fange opp denne sammenhengen i empiriske undersøkelser, siden flere sider ved kultur og økonomisk suksess er vanskelig å observere. En bestemt kulturell egenskap kan påvirke organisasjonens resultat i begge veier; for eksempel kan en ”sterk” kultur redusere behovet for styring, men samtidig også kunne virke negativt på innovasjon og endringsevne. Kultur og resultat kan også påvirke hverandre gjensidig: Gir en bestemt kultur et bedre resultat, eller fostrer et godt resultat en bestemt kultur? Organisasjonskulturen kan både være en årsak og en virkning. Til tross for at det er vanskelig å isolere virkningen av organisasjonskultur på en organisasjons økonomiske resultat og suksess, mener Alvesson (2002) at organisasjonskultur er viktig for å forstå hvordan de ansatte identifiserer og tilknytnytter seg til sin arbeidsplass.

Kultur kan bl.a. fungere som et ”lim” som holder organisasjonen sammen, og kan være med på å gi liten turnover (Alvesson 2002). Å bruke organisasjonskultur som styringsredskap innebærer at en gir en ”oppskrift” på hvordan ansatte bør handle i gitte situasjoner. Foruten å øke økonomisk effektivitet, kan formålet være et ønske om å redusere behovet for byråkrati og hierarki, slik at rigid organisasjonsstruktur, formelle rutiner og regler ikke er så nødvendige. Ideen er at hvis de ansatte blir sosialisert inn i den ”riktige” kulturen vil de automatisk handle i organisasjonens interesse (Jacobsen og Thorsvik 2003).

Schein (1987) peker på at kultur utvikler seg rundt de eksterne og interne problemene som en gruppe står overfor, og kulturen er løsningen på disse problemene. Schein (1987) er relativt klar på at kulturen kan styres, og at dette er lederens viktigste oppgave. Schein og andre forfattere innenfor fagfeltet er imidlertid blitt kritisert for å ha et for instrumentelt syn på organisasjonskultur og i hvilken grad den kan styres. Kulturen er mye mer enn rene adferdsmønstre, og har en langt mer komplisert innflytelse på hvordan vi tenker, føler og oppfatter virkeligheten. Det er her er viktig å skille mellom felles kultur som kilde til delt forståelse i organisasjonen, og kultur som direkte påvirker handlinger gjennom normer.

Normer formes imidlertid av mange andre dimensjoner enn kultur, og kan derfor vanskelig styres (Alvesson 2002).

Bruk av normer som styringsredskap vil dessuten måtte forutsette at alle medlemmene av en organisasjon responderte likt på en planlagt påvirkning av disse normene. Spørsmålet er om dette vil skje i en organisasjon hvor mennesker har ulike bakgrunn, utdanning, alder og rolle i organisasjonen. I den grad det er mulig, mener Alvesson (2002) det er mer å hente gjennom påvirkning av den delen av kultur som omhandler følelser i forhold til identifisering og samhold i organisasjonen. Påvirkningen på organisasjonens effektivitet vil her skje på en indirekte måte. Alvesson (2002) mener også at det kan være fornuftig å fokusere på den kulturelle naturen til ytelse ned på gruppe- og individnivå, for å forstå hvordan organisasjonskultur henger sammen med organisasjonens ytelse. I denne sammenhengen er et interessant spørsmål hvordan ytelse måles og hvordan belønning og sanksjoner skjer i en kulturell kontekst.

2.3 Ledelse

I følge Alvesson (2002: 133) finnes det et bredt spekter av ledelsesdefinisjoner. Han henviser til Yukl (1989) som bemerker at definisjonene av ledelse som har vært fremført, ser ut til å ha lite annet til felles enn at de dreier seg om en påvirkningsprosess. Det er en prosess som finner sted i et ulikeverdig forhold: Lederen øver innflytelse over sine underordnede. Ledelse defineres slik at det «inkluderer det å øve innflytelse over viktige mål og strategier, over de ansattes commitment og oppgaveutførelse for å nå målene, innflytelse over gruppesamhold og identifisering med og innflytelse over organisasjonskulturen» (ibid.).

I følge Alvesson (2002: 133) må man ta hensyn til den sosiale konteksten hvor ledelsesprosessene foregår. «*Ledelse er ikke bare en leder som handler og en gruppe underordnede som reagerer på mekanisk vis, men en komplisert sosial prosess hvor betydningene og tolkningene av det som blir sagt og gjort er avgjørende*».

Videre i sin gjennomgang av ledelsesteori peker Alvesson (2002) på at følgende innslag er av betydning:

- lederens handlemåte
- sosiale forhold mellom leder og medarbeidere
- den organisasjonskulturelle konteksten som gir scenen for ledelsesforholdet
- hvordan medarbeidere tolker og forholder seg til lederens handlemåte

Ledelse som funksjon blir i Bush og Vanebo (2000: 281) definert som ”*et målforpliktende, problemløsende og språkutviklende samspill mellom mennesker*”. Dette betyr at ledelse er dynamisk i form av en vedvarende prosess der de fleste ansatte er mer eller mindre involvert.

Bolman og Deal (1998) trekker inn Blake og Moutons (1985) «ledelsesdiagram» som et klassisk og fremdeles populært eksempel på en tilnæringsmåte basert på tanken om «den eneste rette» form for ledelse. Diagrammet regner med to grunnleggende dimensjoner ved effektiv ledelse, nemlig interesse for oppgaven og interesse for mennesker. Modellen ordner alle innfallsvinkler til ledelse i et todimensjonalt rutenett, slik figuren viser:

Ifølge Bolman og Deal (1998) argumenterer Blake og Mouton sterkt for at 9,9-stilen er en god tilnæringsmåte i alle situasjoner og under alle forhold. De har fått kritikk på dette området fordi det rettes liten vekt på andre interessenter enn lederens direkte underordnede. Videre er den grunnleggende antakelsen at for å være en effektiv leder i enhver situasjon er det nok å integrere sin interesse for oppgaven med sin interesse for mennesker. Er derimot strukturen uhåndterlig, hvis de interne politiske konfliktene brer seg ukontrollert, eller hvis organisasjonskulturen er mager, har denne rutemodellen lite å tilby.

Grønhaug, Hellesøy og Kaufmann (2001) kaller 9,9-stilen for teamledelse, og sier at denne lederstilen inviterer medarbeiderne til utstrakt engasjement, involvering og medvirkning i

beslutningsprosessene. Teamlederen handler besluttsomt, bringer klarhet i prioriteringer, står på og gjennomfører opprinnelige planer, opptrer på en lydhør måte og liker å jobbe.

I Blake og Moutons (1985, i Bolman og Deal 1998) modell understrekes sterkt behovet for variasjon og fleksibilitet i lederatferd. Dette generelle budskapet er kanskje det viktigste bidraget denne teorien har gitt oss (Grønhaug, Hellesøy og Kaufmann 2001: 110).

Situasjonsbestemt ledelse er en annen teori som har vunnet stor popularitet. Denne teorien er utviklet av Hersley og Blanchard (1969), og omhandler medarbeidernes modenhet eller utviklingsnivå som en vesentlig modifierende faktor med hensyn til hvilken lederstil som er mest hensiktsmessig. Utgangspunktet for lederstilsklassifikasjonen er den klassiske distinksjonen mellom oppgaveorientert og relasjonsorientert ledelse (Grønhaug et al. 2001). Oppgavemomentet og menneskemomentet kombineres i en firefeltstabell som angir fire mulige lederstiler (Bolman og Deal 1998).

Oppgaveatferd defineres som *«lederens grad av engasjement i å forklare for personer eller grupper hva deres plikter og arbeidsoppgaver består i»*. Relasjonsatferd er definert som *«lederens grad av engasjement i toveis eller flerveis kommunikasjon»*, og omfatter det *«å lytte, oppmuntre, tilrettelegge, klargjøre og gi sosioemosjonell støtte»* (Bolman og Deal 1998: 388).

Situasjonsbestemt ledelse har som utgangspunkt at ingen lederstil i seg selv er den beste. Det er lederens totale situasjon som bestemmer hvilken lederstil som skal velges (Busch og Vanebo 2000).

Forkning har likevel ikke gitt denne modellen solid støtte. Her fokuseres det også mest på forholdet mellom ledere og de umiddelbart underordede, og det sies lite om struktur, interne politiske stridigheter eller symboler (Bolman og Deal 1998).

Ifølge Grønhaug et al. (2001) er styrken med situasjonsbestemt teori at den bringer diskusjonen omkring lederatferd og ledereffektivitet videre til et nytt spor, hvor det fokuseres mye sterkere på samspillet mellom leder og medarbeidere og på den form for fleksibilitet i lederstil som kan være nødvendig for å kunne fungere tilfredsstillende som leder under sterkt skiftende betingelser. En leder som kan betjene et videre spekter av virkemidler vil fungere bedre enn en leder som bruker samme virkemidler hele tiden.

Felles for både ledelsesdiagrammet og situasjonsbestemt ledelse er at de tar utgangspunkt i to dimensjoner; oppgaveorientering og relasjonsorientering. Disse to dimensjonene ble imidlertid identifisert i en tid hvor organisasjoner hadde en annen struktur og omgivelsene var mer stabile. I dagens moderne samfunn har betingelsene for de fleste organisasjoner endret seg betraktelig. Omgivelsene er mer usikre og uforutsigbare, og kravet til endring og omstilling er stor. Dette kan føre til et behov for å endre den tradisjonelle todeling av ledelsesdimensjoner (Grønhaug, et al. 2001). Ekvall (1988) la til en tredje dimensjon for lederatferd i sine studier som går på endringsorientering. Denne nye dimensjonen kommer klart frem i både de svenske, finske og amerikanske studiene og er omentrent like sterk som de to andre (Grønhaug et al. 2001).

Ekvall, Arvonen og Nyström (1987) gjennomførte en faktoranalyse hvor de undersøkte fire faktorer; klima, lederbeskrivelse, struktur, og jobbtilfredshet. Analysen av korrelasjonsmatrisen resulterte i tre sterke lederstiler som kan være relasjonsorientert, forandringsorientert eller oppgaveorientert. En relasjonsorientert leder legger forholdene til rette for at ansatte skal føle trygghet, og oppmuntrer til samarbeid. Klimaet preges av åpenhet og tillit. En forandringsorientert lederstil skaper visjoner, aksepterer nye ideer, søker risiko og oppmuntrer samtidig til samarbeid. Klimaet beskrives som livlig/dynamisk, humoristisk, idérikt og debattfylt. I en slik situasjon oppgir menneskene i studiet at de trives med sine arbeidsoppgaver. Oppgaveorientert lederskapsstil beskriver en leder som skaper orden og struktur, er konsekvent, og krever planlagt handling av sine ansatte. Arbeidsorganiseringen er klar og det blir gitt bestemte retningslinjer for hva som kreves. Faktoranalysen antydte at klimaindikatorer som dynamisk, idérikt, engasjerende, debattfylt og humoristisk, ikke forekommer under en oppgaveorientert ledelse. De tre lederstilene som framkom i studiet har

ulike effekter i oppbygging av motivasjon, trivsel og kreativitet. Den relasjonsorienterte lederstilen assosieres med trivsel med lederen, men ikke med arbeidsoppgaver eller kollegaer. Stilen er heller ikke sterkt knyttet til engasjement i arbeidet, eller kreativitet. Den forandringsorienterte stilen sammenkobler trivsel med arbeidsoppgavene, men ikke med verken lederen eller kollegaene. I en situasjon som karakteriseres av denne lederstilen er medarbeiderne sterkt engasjert og motivert, og det råder et debattfylt og kreativt klima. Oppgaveorientert lederstil har ikke klar samvariasjon med verken trivsel, engasjement eller kreativitet i klimaet.

Ekvall, Frankenhaeuser og Parr (1995) så nærmere på korrelasjonssammenhengen mellom de tre lederstilene (relasjonsorientert, forandringsorientert og oppgaveorientert) og klimadimensjonene i Creative Climate Questionnaire (CCQ) (Ekvall 1983). Korrelasjonene i deres studie gir indikasjoner på en relativt sterk relasjon mellom lederstil og klima. Ekvall, Frankenhaeuser og Parr (1995) viser at forandringsledelse har en tendens til å vise sterk positiv korrelasjon med klimavariablene i CCQ, med unntak av konflikt hvor de finner en negativ korrelasjon. Videre finner de at en relasjonsorientert leder har sterkere positiv korrelasjon med variabelen tillit og en sterkere negativ korrelasjon med konflikt, enn i tilfellet med en forandringsorientert leder. Den relativt lave korrelasjonen de finner mellom strukturert lederstil og de innovative klimadimensjonene gjenspeiler lederstilens manglende kreativitetsfokus.

Kaufmann (2006) beskriver lederens rolle i forhold til kreativitet, og viser til at visse arbeidsmiljøbetingelser enten er gunstige eller ugunstige for kreativ arbeidsutfoldelse. For å kunne legge disse betingelsene til grunn, er det viktig at virksomheten er organisert på en hensiktsmessig måte. Den beste modellen for dette sies å være den ”organiske” styringsformen som legger vekt på teamorganisering.

Ifølge Kaufmann (2006) finnes det flere nøkkelfaktorer som er nødvendige for at ledelsen skal bli gunstig for produktivitet, trivsel og kreativitet. Disse nøkkelfaktorene ligger i konseptet som går under betegnelsen *transformasjonsledelse*. Det vesentlige elementet er at ledelsen klarer å formidle grunnideen om hva virksomheten er og bør være. Viktige faktorer

er å ha en inspirerende visjon og evne vil omforme (transformere) egeninteresser til kollektivt engasjement hvor hver enkelt bidrar til å realisere organisasjonens visjoner. Denne lederatferden har Kaufmann (2006: 134-135) oppsummert i de fire I-ene:

- **Idealisert innflytelse:** lederen fungerer som rollemodell for sine medarbeidere, og fremtrer som en person som medarbeidere gjerne identifiserer seg med og vil etterlikne. Slike ledere blir gjerne tillagt positive egenskaper og betraktet som spesielt målrettet og pålitelige (ibid.).
- **Inspirerende motivasjon:** lederen legger stor vekt på å motivere og inspirere sine medarbeidere til innsats. De legger vekt på god lagånd, entusiasme og optimisme. De legger også vekt på å trekke sine medarbeidere med i et demokratisk samspill når det gjelder å utforme og forfølge visjoner for arbeidet i gruppen eller for virksomheten. Kommunikasjon om hva som ventes av gruppen og medarbeidere er klar (ibid.).
- **Intellektuell stimulering:** medarbeiderne gis utfordringer og blir stimulert til å arbeide selvstendig med oppgavene og finne nye kreative løsninger. Nye ideer blir ikke negativt kritisert fordi de avviker fra lederens oppfatning (ibid.).
- **Individualisert oppmerksomhet:** Bohovet for oppmerksomhet og annerkjennelse er sterkt hos alle mennesker. Synder lederen på dette området, kan resultatet bli oppgitthet og apati. I noen tilfeller kan dette frembringe fiendtlighet og opposisjon (ibid.).

Transformasjonslederkonseptet er ifølge Kaufmann (2006) anvendbart i forhold til produktivitet generelt, men spesielt sentralt i forhold til ledelse av kreative medarbeidere, og som - ikke minst - kan få folk til å bli *mer* kreative medarbeidere. Videre skriver Kaufmann (2006) at motsatsen til transformasjonsledelse er transaksjonsledelse. Denne typen ledelse vil ikke bli videre belyst da den ikke anses som relevant i forhold til oppgavens problemstilling.

Deci og Ryan (1985) argumenterer for at mennesker har tre primære behov ved siden av de fysiologiske behovene; behov for kompetanseopplevelse, selvbestemmelse og tilhørighet. I tillegg vil personlighetstrekket autonomi støtte individers kompetanse og opplevelse av selvbestemmelse, som da igjen skape en indre motivasjon. Gjennom indre motivasjon og belønninger i forhold til prestasjon, øker selvpoplevd mestringsevne (Bandura 1986). Lederen

kan her bidra ved å sikre at de lavere rangerte behovene tilfredsstilles (fysiologiske, trygghet, sosiale og statusbehov).

Lederstil blir henvist til å være en viktig variabel for å bidra til at både organisasjonskultur og klima legger til rette for kreativitet og innovasjon (Amabile og Gryskiewicz 1989; Oldham og Cummings 1996). Dette impliserer at det må være et dynamisk samspill mellom ledelse og kreativitet gjennom å støtte, oppmuntre og påvirkning av kreative holdninger i organisasjonen.

Ekvall og Ryehammer (1999) har videreført sine ideer ved å inkludere organisasjonsresultat i tillegg til sammenhengen mellom lederstil og organisasjonsklima. Ved siden av å bruke CPE (tre lederstiler) og CCQ (organisasjonsklima) tok han i bruk Amabile og Gryskiewicz skjema, ”The Work Environmental Inventory” (1989), hvor kreativitet og produktivitet blir brukt som måleenheter for resultat. Ekvall og Ryehammer (1999) viser at lederstil ikke har en sterk direkte korrelasjon med kreativitet, men at en leder har en avgjørende rolle for å skape et klima som støtter kreativitet. Studiet gir et nyttig bidrag i den forstand at lederen kan skape kreativitet i organisasjonen ved å legge til rette for et kreativt organisasjonsklima.

Dweck (1986) beskriver to målorienteringer individer kan inneha; ytelsesmål og læringsmål. Lederen har en sterk symbolsk betydning for kreativ utfoldelse, og Farr (1990) hevder at ledere som uttrykker høye forventninger, oppnår høyere ytelse blant ansatte enn ledere som ikke indikerer noen form for positiv forventning.

I undersøkelser gjort av Scott og Bruce (1994) blir det sett at sterke forventninger fra leder har forskjellig innvirkning på de ansatte etter hva de jobber med, de mener dette kan forklares med at personer med høy utdanning ønsker mindre innblanding og kontroll fra leder enn personer med mindre utdanning.

Redmond, Mumford, og Teach (1993) viser til at lederes atferd som innrettes på utvikling av selvopplevd mestringsevne hos medarbeiderne, ikke bare leder til produksjon av høyere kvalitet, men også mer effektiv anvendelse av ekspertise og kreative problemløsningsferdigheter. En annen ting ledere kan gjøre for å stimulere kreativitet, er i følge Child (1973) å kombinere riktig person med med riktig oppgave. Oppgaven bør ikke være for lett, da man ikke ser utfordringer ved den. Den bør heller ikke være for vanskelig, da det kan føre til frustrasjon ved at evnene ikke strekker til.

Amabile (1988) peker på lederegenskaper i forhold til å lede kreative mennesker. Lederen bør opptre som er godt forbilde, være entusiastisk, være flink til å kommunisere, gi klar veiledning og styring uten å lede for stramt. Dette gir de ansatte følelse av frihet, samtidig som de får trygghet og oppfølging som styrker de individuelle kvalitetene. Uklart lederskap kan skape forvirring og usikkerhet blant de ansatte, og det kan også påvirke motivasjonen ved at de ansatte ikke ser noen felles mål å jobbe mot. På den annen side kan for stram ledelse være en vel så stor belastning for det kreative miljøet. Dårlig kommunikasjon og liten kunnskap om arbeidsoppgavene og fagområdet er andre egenskaper som gjør en leder lite egnet til å lede kreative mennesker. Lederen bør også beskytte de ansatte fra distraksjoner og innblanding utenfra og være i stand til å fordele oppgaver i tråd med de ansattes egenskaper og evner. Det er også avgjørende hvor flink lederen er til å skjerme sine ansatte mot innblanding og ressursutnyttelse fra andre aktører.

Townley, Cooper og Oakes (2003) mener at målesystemet kan påvirke sosiale relasjoner, ved at den tekniske rasjonelle kontrollen som det representerer, undertrykker og upersonliggjør sosiale forhold i organisasjonen. Dette innebærer at individuelle måle- og insentivsystemer kan ha en særlig negativ effekt i organisasjoner hvor de sosiale relasjonene er viktige for de ansatte, som i den sosiale klanen, hvor de ansatte oppnår en viktig tilfredsstillelse gjennom sosiale forhold på arbeidsplassen. Måle- og insentivsystemer med differensiert lønn og bonuser kan skape skiller mellom mennesker, ved at slike systemer sorterer mennesker i ulike kategorier avhengig av hvor godt de har ”levert” i henhold til målekriteriene. Dette kan

ødelegge sosiale bånd og føre til redusert tillit mellom medarbeidere. Der hvor koordinering av arbeidet skjer i det vesentlige gjennom felles kultur og gjensidig tilpasning, vil dette derfor kunne påvirke selve koordineringen av arbeidet i en negativ retning.

Pfeffer og Sutton (2006) trekker frem flere problemer ved utstrakt bruk av finansielle insentiver i organisasjoner. En av disse er at insentivsystemer forutsetter at resultatet som måles og som det gis insentiver for, faktisk kan påvirkes av det individet som får insentiver. Tanken er at dette skal ha en motiverende effekt og dermed styre adferden i ønsket retning. Problemet er at det kan være andre faktorer som påvirker måleresultatene, og som er utenfor kontrollen til det individet som måles og som gis (eller ikke gis) insentiver. I slike tilfeller vil finansielle insentiver underminere motivasjon til ansatte og føre til frustrasjon over ikke å kunne påvirke det som de måles etter.

Undersøkelser har vist at et generelt trekk ved mennesker er at vi alle definerer oss som ”over gjennomsnittet”, det vil si at vi ønsker å tro at vi er bedre enn de fleste andre mennesker. I et insentivsystem vil mange få tilbakemeldinger som rokker ved dette positive synet de fleste har om seg selv, og fører til at mange opplever systemet som urettferdig og demotiverende. I denne sammenhengen er det ikke beløpene i seg selv som er viktige, men den symbolske meningen dette har (Pfeffer og Sutton 2006).

Amabile (1988) hevder at tilgang til nødvendige ressurser slik som fasiliteter, utstyr, informasjon, penger og arbeidskraft er viktige faktorer for at de ansatte kan være kreative. På tross av dette har ressurser vært lite omtalt i sammenheng med kreativitet før, kanskje fordi det er så selvsagt, men det er det tredje viktigst når det gjelder omgivelsenes bidrag til kreativitet hos individet. Mens Scott og Bruce (1994) har i sine undersøkelser funnet en overraskende negativ sammenheng mellom ressurser og kreativitet. De argumenterer for at det er mulig det finnes en slags nedre terskel for når ressurser blir viktig for kreativiteten. Scott og Bruce (1994) antar at så lenge organisasjonen har inntil en viss mengde ressurser, vil

ikke økningen av disse være fremmede for kreativiteten. Samtidig er nok tid en type ressurs man aldri vil kunne få tilstrekkelig av.

De ansatte kan, ifølge Amabile (1988), være aldri så kreativ, men det hjelper lite hvis de i en hektisk arbeidshverdag ikke har tid til å tenke kreativt, og har tid til å utforske og utvikle det de jobber med. Tid gir rom for kreativitet. På den annen side kan tidspress være en faktor som fremmer kreativitet i og med at det fører til at man må finne løsninger for å effektivisere arbeidet. Dermed kan slikt press til en viss grad også oppleves som motiverende (Simon 1967). Er arbeidsdagen derimot veldig stressende er det vanskelig å få tid til å tenke kreativt. Dagen blir mer preget av brannslukking enn å kunne tenke fremover og finne gode løsninger for å effektivisere arbeidet, mens har man for mye tid vil det gå ut over motivasjonen (Amabile 1988). Det å finne ut hvor balansegangen mellom de to går er kanskje en av de største utfordringene for ledere og arbeidstakere i dag. Tid er med andre ord en kompleks ressurs som både kan hemme og fremme kreativitet.

Ekvall (1996) stilte seg spørsmålet: «Hva er det som kjennetegner de organisasjonene som har lyktes med å være innovative sammenlignet med de som ikke har lyktes». Ved å studere en rekke skandinaviske bedrifter fant han at det var ti dimensjoner som hadde betydning for et kreativt arbeidsmiljø/klima (CCQ). Disse er gjengitt i Kaufmann (2006):

- **Utfordring.** Kanskje den mest utslagsgivende faktoren av samtlige. Høy skåre på utfordring gir et arbeidsmiljø preget av høy motivasjon, arbeidsglede og en tilfredstillende følelse av mening med det man gjør. Lav skåre fører til apati, likegyldighet og generelt manglende interesser for både arbeidet og organisasjonen (ibid.).
- **Frihet.** Dette dreier seg om den selvstendighet i beslutninger og atferd som individet rår over i forhold til sine arbeidsoppgaver. I organisasjoner som skårer høyt, ser man innslag av diskusjon, smidighet i individuell jobbutforming, initiativ og beslutningskraft. I de organisasjoner som skårer lavt, er folk mer passive, fiksert i instruksjoner og opptatt av å jobbe innenfor satte rammer i opplegg og i tid (ibid.).
- **Idéstøtte.** Hvordan leder og kolleger møter forslag til nye ideer. De som oppgir høy skåre for denne dimensjonen, opplever mottakelighet for sine ideer, at de blir lyttet til,

får konstruktive tilbakemeldinger og generelt positive holdninger til nye ideer. I de organisasjonene som skårer lavt, ser man typiske «automatiske nei», fokusering på det som kan være feil eller negativt med forslag, en ren fiksering på å finne feil og for all del unngå å gjøre feil, og forskjellige typer av hindringer for å bringe nye ideer til torvs. Disse kan ofte være av organisasjonspolitisk karakter (ibid.).

- **Tillit.** Organisasjoner som skårer høyt, har arbeidstakere som våger noe, som tar initiativ, som tør å vise åpenhet og være aktive i sin kommunikasjonsaktivitet. I de som ligger lavt, finnes utbredt mistenksomhet, sterk frykt for å gjøre feil, utnyttelse av andre, stjeling av ideer og liknende (ibid.).
- **Livlighet.** Dette dreier seg om generelt stor og variert aktivitet og mange begivenheter. Høytstående utmerker seg med at det foregår mange nye aktiviteter (kurs, blåtur, foredrag av kjent person og liknende), det er tankebrytninger i slike miljøer, og generelt stort «driv». I de som skårer lavt, går tingene nokså langsomt for seg, få eller ingen overraskelser, få prosjekter og få planer (ibid.).
- **Lekenhet.** Eksperimentelle studier har vist at en liten forperiode med lek før man løser et vanskelig problem som krever mye kreativitet, gir bedre resultater enn en forutgående nøytral aktivitet. Lekenhet skaper arbeidsglede og de som har stor arbeidsglede kjenner lengsel til arbeidet, og har et sterkt indre driv. I lavtstående organisasjoner er det mye alvor, en generelt tung stemning, og spøk og vitsing anses som upassende (ibid.).
- **Debatt.** I kreative organisasjoner er det stor takhøyde, motstridende oppfatninger, ideer og erfaringer slippes frem, og diskusjonstemperaturen kan bli temmelig høy her. Dette er en typisk «positiv konflikt»-faktor, og er svært viktig å stimulere frem. Det fører til at mange ulike røster slippes frem, og et arbeidsmiljø som generelt er preget av stor forslagsiver. Hos lavtstående finner vi stort innslag av autoritære omgangsformer, og at det generelt ikke stilles spørsmål ved ting, gjerne fordi dette oppfattes som «illojalt» eller liknende (ibid.).
- **Fravær av personlig konflikt.** Det kan ramme kreativiteten hard dersom konfliktfaktoren krenger over fra det saklige idéplanet og over til utbredelse av personlige, emosjonelle spenninger, med makt og spill (ibid.).
- **Risikotaking.** Det er ikke lett å finne grensen her da kreativitet forutsetter en relativt høy grad av risiko. Organisasjoner som er utpregede innovative utmerker seg ved at de har relativt høyere evne til å tåle usikkerhet enn mindre fremgangsrike og nyskapende

organisasjoner. Vi ser gjerne at de har rask handling, at de reagerer på nye ting som skjer, og at de utforsker mer enn de utreder (ibid.).

- **Idétid.** Her er det også en vanskelig balansegang. Kreativitet i den tidlige utforskende fasen krever mye ro og tid, men tid blir igjen en kostnadsfaktor. Nyere studier viser at det er riktig at kreativitet i tidlig idéutviklingsfase er veldig negativt følsom ovenfor ytre press, stress og tidsknapphet, men man ser at den senere, i implementeringsfasen, tvert imot er positivt ladet i forhold til denne typen faktorer (ibid.).

Dimensjonene er et resultat av mange store faktoranalyser. Det er likevel ingen garanti for at de dekker alle aspekter for kreativt arbeidsmiljø. CCQ konseptet er et generelt mål for det kreative arbeidsmiljø, holdninger og følelser, og er ikke en indikasjon på hvordan individer eller grupper oppfører seg (ibid.).

”Since people vary as regards to their personalities and their experiences in the organization..., it is assumed that descriptive differences depending on these things will tend to cancel each other out when the descriptions are aggregated to produce organizational measures...The aggregation of the dimensions scores of the respondents to an organization score is achieved by the mean score. This mean score assumes to reflect the real climate, which in turn the individual member has to evaluate with his/her preferences and react to” (Ekvall 1987:180).

Nye ideer skapes i konfrontasjon mellom ulike erfaringer, kunnskaper og synspunkter (Woodman, Saywer og Griffin 1993), og derfor registreres ofte stor grad av debatt i innovative organisasjoner. Ekvall (1996) mener at dersom man har mange ideer i luften, skapes en positiv spiraleffekt, og nye ideer bygger på hverandre. For at debatt skal forekomme fordres det en åpen og tillitsfull atmosfære. Respekt for andres meninger og det å gi hverandre en fordomsfri vurdering er viktig for trygghetsfølelsen. Det bør likevel ikke oppstå en form for perfekt harmoni hvor man alltid er enige med hverandre. Konflikter er nødvendig, men det bør foregå på et kognitivt nivå, slik at det ikke oppstår personlige konflikter som medfører negative følelser. Dersom man skaper et klima med toleranse for konstruktiv konflikt vil konflikter kunne bli en idégenerator. Dessuten er tillit viktig for å redusere konformitetspress, og fokusere på samarbeid og fellesskapsløsninger.

2.4 Fra teori til empiri

Det ble i dette kapitlet presentert en rekke teorier som belyser ulike former for koordinering av de ansattes handlinger i organisasjoner. Målet er å benytte disse forfatterens bidrag som et hjelpemiddel for å forstå hvordan koordineringen av de menneskelige aktivitetene i bedriften foregår.

3.0 Design og metode

Nå vil forskningsdesign og metode bli redegjort for. Valg som er gjort for å finne svar på problemstillingen blir begrunnet og det pekes på fordeler og ulemper ved metoden og mulige feilkilder.

3.1 Forskningsdesign

For å gjennomføre en undersøkelse er det nødvendig å skissere en plan for arbeidet, også kalt forskningsdesign. I følge Blaikie (2010:13) kan forskningsdesign defineres som «... *a technical document that is developed by one or more researchers and is used by them as a guide or plan for carrying out research project*». Formålet er å gjøre valgene eksplisitte, gi en forklaring og begrunnelse på de valg man tar i undersøkelsen. Forskningsdesignet skal sørge for at valgene blir gjort konsise og gi grunnlag for kritisk evaluering. Yin (i Blaikie 2010: 35) beskriver det litt forenklet ved å si «A research design is an action plan for getting from here to there.»

Oppgaven baseres på et eksplorativt forskningsdesign. Dette er hensiktsmessig fordi det er uklart hvilke variabler som er sentrale og hvilke sammenhenger det eventuelt er mellom disse. Et nøkkelord ved eksplorativt design er fleksibilitet. Når ny informasjon er tilgjengelig kan forskningen endre retning (Ghauri og Grønhaug 2005). Nødvendig kunnskap og evner for å bruke eksplorativt design er derfor evnen til å observere, skaffe informasjon og konstruere en forklaring (Ghauri og Grønhaug 2005).

3.2 Beskrivelse av metode

Metode er framgangsmåten man velger seg for å nå et mål. I dette tilfellet hvordan oppgavens forskningsspørsmål blir besvart. Metodevalgene er viktige for hva som blir fokusert på og undersøkelsens troverdighet. Metode har ofte sammenheng med spesifikke regler som brukes

for å nå et bestemt mål i forskningssammenheng. Likevel er det vurderingene rundt hva som er hensiktsmessig for undersøkelsen som må være styrende for valgene som gjøres, ikke metode- troskap. Dette er det aksept for innenfor kvalitativ forskning. (Brinkmann og Kvale 2009)

Denne studien har en det fenomenologisk- hermeneutisk tilnærming. I det fenomenologiske perspektivet ligger det at man vil søke å oppnå en forståelse av den dypere mening i den enkeltes erfaringer. Fokuset rettes mot å forstå fenomener ut fra den enkeltes eget subjektive perspektiv. En grunnforståelse i dette perspektivet er at virkeligheten er slik den oppfattes av den enkelte. For å få tilgang til en annens virkelighet må forskeren sette seg inn i det enkelte menneskets livsverden. Hermeneutikken legger stor vekt på forståelse og fortolkning. Meningen er å søke etter et dypere meningsinnhold enn det som umiddelbart er innlysende. For å få til dette må man sette budskapet inn i en sammenheng, en helhet. Budskapet må forstås i lys av denne helheten. Helheten må også forsøkes tilpasses delen. Det er denne vekslingen mellom del og helhet som vil bidra til en dypere forståelse. Denne vekselvirkningen kalles for den hermeneutiske sirkel (Dalen 2008).

Hermeneutikken hevder at det ikke finnes noen egentlig sannhet, og at fenomener kan tolkes på ulike nivåer. Det skilles mellom fortolkning på tre ulike nivåer. Fortolkninger av første grad betegnes ved at forskeren fortolker hva som skjer i lys av sin egen deltakelse. Fortolkninger av annen grad betegnes ved at man fortolker respondentenes egen fortolkning av situasjonen. Fortolkninger av tredje grad betegnes ved at forskeren søker å finne handlingenes ”egentlige” eller underliggende betydning. Hermeneutikken sier at fortolkning i forskningssammenheng ikke bare er lov, men nødvendig for å oppnå en gyldig forståelse av et fenomen. (Thagaard 2009)

Dette forskningsarbeid er gjort med utgangspunkt i en rasjonalistisk forskning tradisjon. Kritisk rasjonalisme forutsetter at forskeren fortolker og er en del av den samme sosiale virkeligheten som det som studeres. I motsatt fall vektlegges et positivistisk vitenskapssyn

som legger til grunn at forskeren kan stå på utsiden å studere virkeligheten som et objekt (Blaikie 2010).

Målet i dette forskningsprosjektet er ikke å påvise kausalitet og lovmessigheter, men å komme frem til forståelse av sosiale prosesser mellom individer, grupper og organisasjoner.

3.3 Forskningsstrategi

En forskningsstrategi er en prosedyre for å kunne besvare forskningsspørsmål, som Blaikie (2010: 39) definerer «*Research design refers to the process that links research questions, empirical data and research conclusions*». I dette prosjektet benyttes Case studie. Dette er valgt ut fra en nødvendighet om en reell kontekst for å belyse problemstillingen.

Yin (2009: 11) definerer casestudier som en empirisk undersøkelse som undersøker et midlertidig fenomen. Siden det som undersøkes er avgrenset i tid og rom er casestudier valgt. «The case study is preferred in examining contemporary events, when the relevant behaviours cannot be manipulated»

Case studier egner seg godt om en ønsker en dypere forståelse av en spesiell hendelse eller fenomen. Når en ønsker å beskrive hva som er spesifikt med et spesielt sted, for eksempel en organisasjon. De egner seg også godt til teoretisk og/eller analytisk generalisering (Yin 2009). Ved å gå i dybden kan en avdekke ting en ikke var klar over på forhånd.

Jacobsen (2005) sier at casestudier spesielt egner seg til teoriutvikling, disse fungerer godt når man ønsker seg bred informasjon om selve konteksten. Casestudier gir mulighet for samspill mellom fenomen og kontekst. Denne type studie passer derfor godt i denne avhandlingen. Studien bygger på at forutsetningsløse observasjoner ikke er mulig. Derfor har aktuell teori blitt gjennomgått først, for så og sammenlignes med data fra intervjuene.

Det finnes fire ulike forskningsstrategier (Blaikie 2010):

- **Induktiv strategi** har som mål å danne universelle generaliseringer for å forklare mønster og regularitet. En beveger seg her fra data til teori.
- **Deduktiv strategi** går ut på å teste teorier for å eliminere gale og styrke overlevende teorier. En går fra teori til empiri gjennom avledende hypoteser.
- **Retroduktiv strategi** innebærer å forsøke å avdekke underliggende mekanismer for å forklare observert regularitet gjennom konstruksjon av en hypotetisk modell av årsaksmekanismen.
- **Abduktiv strategi** brukes til å beskrive og forstå sosiale prosesser ved hjelp av sosiale aktørers motiver og forklaringer.

En abduktiv tilnærming vil i dette tilfellet være hensiktsmessig. Denne forskningsstrategien baserer forskningen på menneskers motiver og handlinger gjennom et subjektivt ståsted (Blaikie 2010: 24) I tråd med denne strategien ønskes det å generere kunnskap om et sosialt fenomen ved hjelp av de sosiale aktørenes egne beskrivelser og opplevelser av fenomenet.

Undersøkelser kan gjøres med utgangspunkt i kvalitativ eller kvantitativ empiri. Kvalitative metoder bygger på teorier om fortolkning (hermeneutikk) og menneskelig erfaring (fenomenologi). Kvantitative forskningsmetoder forholder seg til kvantifiserbare størrelser som systematiseres ved hjelp av ulike former for statistisk metode. Hovedforskjellen ligger i om man samler inn ord eller tall (Jacobsen 2005).

Jacobsen (2005) mener at en bør velge et kvalitativt undersøkelsesopplegg når det er ønskelig med en nyansert beskrivelse av hvordan mennesker selv forstår og tolker en situasjon eller et fenomen, og/eller når vi har en uklar problemstilling og har behov for å utforske. Med utgangspunkt i problemstillingen blir derfor en kvalitativ tilnærming et naturlig valg. Av de

ulike metodene for innsamling av data er det her valgt intervju. I tråd med den abduktive forskningsstrategien er det respondentenes subjektive opplevelse som etterspørres.



Figur: Forskningsopplegg, kvalitativ metode (Bryman 2001).

3.4 Datainnsamling

I denne oppgaven blir dokumentanalyse og intervju benyttet som datainnsamling. Når ulike metodiske tilnærminger kombineres gir det en mer nyansert, perspektivrik, helhetlig forståelse samtidig som eventuelt samsvar mellom data ut fra ulike metoder styrker opplegget. Dette kan brukes som et valideringsinstrument for å styrke funnene og overkomme svakheter imotsetning til der kun én metodetilnærming har vært brukt (Jacobsen 2005).

3.4.1 Dokumentanalyse

Repstad (2007: 103) omtaler dokumentanalyse som: «*En metode der man gir visse tekster status som kilder eller data for selve undersøkelsen(...)*». Det benyttes dokumenter om strategier, visjoner og mål, intern organisering og strukturering av virksomheten, samt generell informasjon om konteksten rundt enheten hvor produktutviklingen foregår. Generell teori som belyser aktuelt tema, samt tidligere sammenlignbare undersøkelser og forskningsarbeider.

3.4.2 Intervju

Kvalitative intervjuer kan følge mer eller mindre forhåndsbestemte temaer og spørsmål. Ulike former for intervjuer kan settes inn på en skala med det strukturerte (lukket) og det ustrukturerte (åpent) intervjuet som punkter på hver ende av skalaen. I strukturerte intervjuer vil spørsmålsformuleringene være klare. Ustrukturerte intervjuer derimot har en kun bredt definerte temaer (Jacobsen 2005). Det ble i forkant utviklet en intervjuguide som respondentene fikk tilsendt i forkant. Intervjuet besto av to deler, en generell del og en del som gikk spesifikt på enten ledere eller ansatte.

I denne studien anvendes personlige dybdeintervjuer hvor det spørres om ledelsen og de ansattes erfaringer i forhold til ledelse i kommunikasjonsbyrået. Dette kan begrunnes med at kvalitative dybdeintervjuer søker å avdekke betydningen av intervjuobjektets erfaringer og opplevelse av omverden. På bakgrunn av dette søkes det å oppnå vitenskaplige forklaringer.

Det at det kvalitative intervjuet søker å avdekke en persons holdninger, erfaringer og opplevelser er metodens fremste feilkilde. Opplysningene som fremkommer er subjektive og ikke objektive, og resultatene må derfor ses i lys av dette. På den annen side er det nettopp dette som er ønskelig, nemlig å fange opp respondentens variasjoner i oppfatningen av emnet.

Intervjuformen vil være halvstrukturert, hvor spørsmålsstillingen ikke er helt ferdig formulert. Intervjuet gjennomføres med en intervjuguide som fokuserer på bestemte temaområder - hvert assosiert med et sett spørsmål. Det vil bære preg av en metodologisk bevissthet om spørsmålsformer, fokus på interaksjonsdynamikken mellom intervjuer og intervjuobjekt samt en kritisk oppmerksomhet ovenfor det som sies.

3.5 Valg av datakilder

I denne studien gjennomføres det seks personlige dybdeintervjuer med en av lederne og to ansatte i begge kommunikasjonsbyråene. Begrunnelsen for valg av intervjupersoner er å fange opplevelsen av ledelse på ulike nivåer i organisasjonen og dette er med på å gi et mer nyansert bilde og forhåpentligvis ytterligere dybde omkring emnet. Selv om det tas utgangspunkt i formell ledelse, vil underordnedes oppfattelse av denne rollen være betydningsfull. Intervjuene ble, etter samtykke fra intervjuobjektene, tatt opp på bånd.

Ulike kvalitative data kobles sammen for å oppnå større innsikt og bredde for fenomenet; problemstillingen. Bruk av ulike metoder gir muligheten til å stille komplementære spørsmål til samme studie, der dette kan bidra til økt forståelse ved at fortolkning fra ett datasett bidrar til å forstå ett annet. Dette gjør studien mer fullstendig og tilliten til dataene øker. Ulemper ved en slik tilnærming er at den er tidkrevende, og reliabiliteten kan svekkes ved at det er umulig å gjenta undersøkelsen. I tillegg kan store forskjeller i datasettene gi vanskelige sammenligningsforhold. Det er derfor viktig å ha en bevissthet om at dette kan forekomme, slik at forskjellene disse dataene gir blir nyttig tilleggsinformasjon.

3.6 Utvalg av respondenter

Av praktiske årsaker har begge byråene vært fra Stavanger, dette kan derfor sies og være et bekvemmelighetsutvalg. Samtidigutvelgelsen gjort blandt de største og ledende i området. I følge Jacobsen (2005) er det en skjønnsmessig utvelgelse når en trekker frem de enhetene man ønsker å ha med i undersøkelsen.

Intervjuobjektene, utenom daglig leder, er det byråene selv som har utpekt. Intervjuobjektene har alle ulike bakgrunn og fartstid i byrået. Utenom de to som er daglig ledere, har de også ulike titler og arbeidsoppgaver. Da bedriftens inntekter stammer fra fakturerte timer, var bedriften bevisst i forholdt til tidsbruk i undersøkelsen. Det ble avtalt tidsbruk på maksimalt en time per respondent.

3.7 Rehabiliter og validitet

Formålet med oppgaven er nødvendigvis ikke å kunne trekke generelle konklusjoner, men heller bidra til å kaste lys over teoretiske aspekter for å kunne utvikle en bedre forståelse av undersøkelsesområdet.

Reliabilitet handler om datamaterialets pålitelighet. En antar at påliteligheten er høy hvis resultatet av en undersøkelse er repeterbart, det vil si at en får de samme resultatene ved å gjennomføre undersøkelsen på nytt med det samme undersøkelsesopplegget. I kvalitative studier er det vanskelig, for ikke å si umulig, å teste reliabiliteten ved hjelp av standardiserte metoder. Dette på grunn av den relativt ustrukturerte måten å gjennomføre undersøkelsen på, og at datainnsamling og analyse er en prosess som ofte går inn i hverandre. Det er videre umulig å ”fryse” en sosial setting, slik at en får de samme resultatene ved å repetere undersøkelsen. Forskerens sentrale rolle i undersøkelsen gjør det også vanskelig å gjenskape undersøkelsen slik den ble gjennomført (Grønmo 2004).

Undersøkelsesopplegget og datainnsamlingen vil være avhengig av når studien gjennomføres, og hvem som gjennomfører studien (Grønmo 2004). Likevel kan en gjøre noen vurderinger av kvalitative undersøkelser for å finne dens reliabilitet og troverdighet. Grønmo (2004) bruker følgende metoder for å vurdere en undersøkelses reliabilitet: Stabilitet, ekvivalens, intern og ekstern konsistens.

Ekvivalens kan vurderes ved å sammenligne ulike forskeres beskrivelse av de samme forholdene (Grønmo 2004). Dette kan gjøres ved at ulike forskere samler inn data om de samme forholdene, eller at ulike forskere gransker det samme datamaterialet. En annen forsker kunne ha foretatt semistrukturerte intervjuer av de samme respondentene, og deretter sammenlignet resultatene for å oppnå god ekvivalens. Alternativt kunne en annen forsker ha gjennomgått det innsamlede datamateriale, og de ulike tolkningene kunne blitt sammenliknet. Denne oppgavens omfang har ikke tillatt at reliabilitet i form av ekvivalens er blitt vurdert.

Intern konsistens dreier seg om det er konsistens mellom ulike deler av de innsamlede data. Den interne konsistensen er god dersom de forskjellige dataelementene er rimelige sett i forhold til hverandre, eller i forhold til datamaterialet som helhet (Grønmo 2004). I denne undersøkelsen har det vært svært god samsvar mellom det respondentene har svart uavhengig av hverandre på de ulike spørsmålene. Svarene fra respondentene på de ulike spørsmålene har også hengt bra sammen, og har gitt en helhet som synes fornuftig, også i forhold til teori på området. Dette tyder på at den interne konsistensen er god i denne undersøkelsen.

Ekstern konsistens dreier seg om forholdet mellom de innsamlede data og andre relevante opplysninger om fenomenene som studeres. Dette innebærer at de innsamlede data passer godt sammen med annen informasjon om det som studeres.

Validitet handler om datamaterialet gyldighet for de problemstillingene som skal belyses (Grønmo 2004). Dette handler i stor grad om hvordan undersøkelsesopplaget er utformet, om det treffer godt i forhold til problemstillingen i undersøkelsen. Det hjelper ikke å ha høy reliabilitet på datamaterialet hvis validiteten er lav. Grønmo (2004) peker på tre validitetstyper som er vanlige ved vurdering av kvalitative data: Kompetansevaliditet, kommunikativ validitet og pragmatisk validitet.

Kompetansevaliditet handler om kompetansen til forskeren som samler inn de kvalitative data. Relevant kompetanse her er forskerens erfaringer, forutsetninger og kvalifikasjoner til å samle inn denne typen data på det aktuelle fagfeltet. Det antas at en kompetent forsker vil samle inn data med god kvalitet og som er belyser problemstillingen på en god måte. I kvalitative undersøkelser er dette spesielt viktig, siden forskerens rolle er så sentral i selve innsamlingen av data. Kompetansen til forskeren handler ikke bare om den metodiske gjennomføring av datainnsamlingen, men også om forskerens evne til å utvikle relasjoner til respondentene, og hans eller hennes teoretiske forståelse av det feltet som studeres (ibid.).

Kommunikativ validitet bygger på dialog og diskusjon mellom forskeren og andre hvorvidt materialet er godt og treffende i forhold til problemstillingen i studien (ibid.).

Diskusjonspartneren kan være kilden selv (aktørvalidering), eller andre forskere. I denne undersøkelsen er det ikke gjort målrettet vurdering av datamaterialets validitet gjennom samtaler med andre.

Pragmatisk validitet viser i hvilken grad datamaterialet og resultatene i en studie danner grunnlaget for bestemte handlinger (ibid.). I en slik sammenheng tenker en at resultatet av undersøkelsen kan benyttes for å gjøre eventuelle forbedringer i organisasjonen. Slike studier vil kunne ha et normativt trekk ved seg, som i seg selv kan være problematisk.

Hovedhensikt for denne studien har ikke vært å gjøre forbedringer i byråene. Målet har vært å forstå hvordan koordineringen av arbeidet skjer i slike byråer. Motivet for ledelsen i byråene har trolig vært å få resultater fra undersøkelsen som kan gjøre dem bedre i sin måloppnåelse. Resultatet av denne undersøkelsen har avdekket forhold som kan være relevant for bedriften i sin videre utvikling fremover. Sett i lys av dette, kan resultatene fra denne undersøkelsen danne grunnlag for endringer i bedriftens fremtidige handlinger.

3.8 Metodiske utfordringer og kritisk refleksjon

«No strategy is without its faults or limitations. Because of their deficiencies, researchers need to adopt a pragmatic attitude towards them» (Blaikie 2010: 25)

De ansatte, og da særlig intervjuobjektene må være villig til å dele informasjon. Tette bånd mellom de ansatte, og mellom ansatte og ledere, kan gi et feilaktig bilde av organisasjonskulturen. Som intervjuer er det viktig å være oppmerksom på å ikke lede intervjuobjektene i retning av de svarene en selv ønsker, men lar dem snakke fritt innenfor de aktuelle tema. En fallgrube kan være at forskeren ender opp med å undersøke noe han/hun selv har skapt.

Etiske avveielser og utfordringer må tas til følge. ”Utgangspunkt for forskningsetikken i Norge i dag er tre grunnleggende krav knyttet til forholdet mellom den som forsker og den det blir forsket på: informert samtykke, krav til privatliv og krav på å bli korrekt gjengitt” (Jacobsen 2005: 45)

Et annet etisk aspekt ved undersøkelsen er hvordan intervjuene kan prege respondentene i etterkant. Temaene i intervjuet kan invitere til refleksjon, og kan gi respondentene nye tanker og ideer om eget arbeid. Respondentene kan også få ideer de kanskje ikke liker, men som de likevel må forholde seg til i etterkant. Nye forståelser kan oppstå i møtet, og respondentene kan komme ut av det med nye dilemmaer som kan være ubehagelige å leve med. Dette er en konsekvens av at man fortolker sammen og skaper ny mening sammen. Med bakgrunn i dette har respondentene, før de samtykket til å delta i undersøkelsen, blitt gjort klar over slike mulige konsekvenser. Respondentene har også til en hver tid hatt mulighet til å avbryte sin deltakelse i undersøkelsen.

I kvalitativ forskning kan man få inntrykk av at maktforholdet mellom partene er likeverdig, men aspektet av makt er det viktig å være seg bevisst også her.

En studie vil aldri kunne bli gjennomført hundre prosent korrekt. ”Samfunnsvitenskapen kan aldri håpe på å gjengi noe annet enn et delvis, tidsbegrenset og i prinsippet falsifiserbart bilde av den menneskelige virkeligheten”. (Jacobsen 2005: 38) Studien er likevel tiltenkt å gi et korrekt bilde av analytisk og interpretiv dimensjon caset, noe som innebærer en overenstemmelse med virkeligheten. Validitet og reliabilitet kan sikres ved at intervjuguiden vies ekstra oppmerksom.

For å teste validitet og reliabilitet av studien ville det ideelt sett vært nyttig å foretatt komparasjon i større grad. Denne studien vil være for liten og tidsavgrenset til å kunne generaliseres og overføre resultater til virksomheten generelt eller til andre kontekster. For å øke validitet og reliabilitet kunne det vært et alternativ å sammenlikne flere kommunikasjonsbyråer innenfor samme kontekst. Dette vil i denne omgang ikke vært mulig tidsmessig.

Styrken i kvalitative undersøkelser, er at den gir mulighet til å gå i dybden og finne mer om den organisasjonen som studeres. Denne dybden vil kunne gå på bekostning av bredden. En annen styrke ved kvalitative undersøkelser, er at den er veldig fleksibel. En kan justere kursen underveis og tilpasse fokuset på undersøkelsen etter en har fått mer informasjon fra de første samtale.

Kvalitativ metode blir kritisert for at det ikke er mulig å gjenskape undersøkelsen, da fremgangsmåten gjerne er ustrukturert, og det er opp til forskeren hva som vektlegges og fanges opp i samtale med respondentene. Det er derfor viktig at datainnsamlingen dokumenteres på en god måte.

3.9 Konklusjon metode

Undersøkelsen i denne oppgaven er basert på et casestudie av to kommunikasjonsbyråer med bruk av kvalitativ metode, nærmere bestemt semistrukturert dybdeintervju. Martin (2002) hevder at forskere bør være selvreflekterende vedrørende deres egne interesser og hvordan dette kan påvirke deres eget forskningsarbeid. Gjennom hele prosessen, i den grad det er mulig, har det derfor vært viktig å være bevisst egne holdninger og at bakgrunn kan påvirke både valg forskningsprosjekt, samt fokus underveis i gjennomføringen av selve undersøkelsen. Det er lagt vekt på en hermeneutisk tilnærming, hvor det søkes et dypere meningsinnhold enn det som ligger synlig på ”overflaten”, og at fenomener kan tolkes på flere nivåer.

4.0 Resultater

I det følgende presenteres en oppsummering av resultatene fra intervju undersøkelsen. Det er kategorisert i henhold til forskningsspørsmålene denne studien søker svar på. Resultatet fra intervjuene med respondentene fra de to byråene viser at det er så store likhetstrekk at det derfor ikke blir satt skille mellom de to byråene i resultat- og drøftingskapitlet, med unntak av noen punkter der det er av betydning. Der det er av betydning skilles det mellom ledere og ansatte. Når det refereres til leder eller ledelse kan dette innebære daglig leder, kreativ leder eller prosjektleder, med mindre det er spesifisert hvem det gjelder. Det må her presiseres at selv om både de ansattes og ledernes beskrivelser på tvers av byråene innehadde stor grad av samsvar, kan det være ulikheter mellom byråene som ikke ble fanget opp gjennom disse intervjuene. Direkte uttalelser fra respondentene er satt i kursiv.

4.1 Struktur, arbeidsmåter og lederroller

For å forstå hva som kjennetegner organisasjonskulturen i et kommunikasjonsbyrå presenteres byråenes struktur, karakteristiske arbeidsmåter og de lederrollene som inngår i denne studien.

4.1.1 Struktur

Byråene har en formell ledelse i form av en ledergruppe. I Fasett består ledergruppen av dagligleder, kreativ leder og to andre sentrale medarbeidere. I ProContra består den av daglig leder, kreativ leder og kommersiell leder. De har også det de kaller for «Stortinget» to ganger i året som er et møte med ledergruppen og de resterende eierne av selskapet. I tillegg har de en salgssjef. Byråene har en flat struktur, men samtidig hevdes det at det kan finnes en uformell inndeling blant kreatørene. Dette vil oppstå naturlig fordi kreatørene har ulike roller og noen vil få litt mer respekt fordi de anses som litt høyere på rangstigen. En av de lederne mente at det alltid er noen som utpeker seg og har en personlighet som tilsier at de oppfører seg mer ledende. Det nevnes også at ansiennitet spiller en rolle og at det kan oppstå grupperinger bland de som jobber mye sammen. I følge den samme lederen oppstår det «ikke

nødvendigvis siloer», men det kan oppstå et tettere fellesskap mellom de som kjenner hverandre og har felles problemer/utfordringer. Likevel hevdes det at ingen i byrået har redsel for å snakke med noen andre og det finnes mange kommunikasjonskanaler. Byråene er lite byråkratiske. Funksjoner som regnskapsføring og lignende outsources, slik at de kan konsentrere seg om å lage god kommunikasjon for kundene sine. Størrelsen spiller en stor rolle for kulturen. Både ansatte og ledere mener at det er viktig at byrået ikke blir for stort fordi dette kan medføre at de føler seg mer som en liten brikke. Det at byråene er små gir en følelse av nærhet og oversikt.

4.1.2 Arbeidsmåter

Det stilles store krav til den enkeltes evne og vilje til å passe på seg selv i betydning av å *«selv melde behov, være proaktiv og finne løsninger»*. Det vil si stor grad av selvstendighet.

Samtidig er fellesskap og samarbeid viktig, og de ansatte er derfor organisert i ulike team på kryss og tvers av deres roller og arbeidsoppgaver. Oftest finner de ut sammen et overordnet budskap eller konsept, for så å trekke seg tilbake og jobbe med skisser og tekst på et selvstendig nivå. Kreatørens jobb består i å tenke ut ideene og kampanjene for så å lage et produkt ut av dette. I følge en av de ansatte brukes gjerne *«20 % av tiden på å finne ideer, og 80 % av tiden på å sørge for at det blir gjennomført skikkelig. Altså «godt tenkt» 20 % av tiden, og «godt gjennomført» 80 %»*.

Det er stor enighet om at det alltid jobbes ut fra kundens verdier og holdninger.

Kundekontakten er det i stor grad rådgiverne som har. Deres oppgave består blandt annet av å kartlegge kundens behov og ønsker. Dette viderefremmes så til kreatørene, og det trekkes opp et rammeverk som de kan være kreativ innenfor.

For å imøtekomme kundenes behov arbeides det ofte handlingsorientert. Byrået er avhengig av at kundene er fornøyd med arbeidet og at de klarer å skape verdier. Det kan dreie seg om alt fra økt salg til ansettelser av nye folk. En kreatørs oppgave består av *«å sørge for at flest mulig mennesker får en anderledes oppfatning av ting i morgen enn den de har i dag, og da*

forhåpentligvis på grunn av ting som de har blitt eksponert for». For å få til dette må de være litt «frempå».

Uttrykket «*hands on*» ble også brukt av flere. Dette innebærer at det ikke er tid til så mye planlegging, ting skjer raskt, og ofte ta ting tas litt på sparket. Samtidig vil det i noen sammenhenger, særlig når det gjelder store prosjekter som strekker seg over lengre tid, kreve mer planlegging i forhold til fremdriftsplaner og budsjetter. I forhold til ledelsesbiten forsøker begge byråene å arbeide planleggingsorientert. Ledelsen tror ikke på at suksess oppstår iløpet av natten, det er noe en må jobbe seg fram til. «*(...) ting tar tid. Skal en oppnå noe må en ta små skritt i samme retning*». Derfor har byråene heller bygd seg opp ved å legge sten på sten, og utviklet seg organisk. Samtidig som det også kreves fleksibilitet for at byrået skal fungere i sin helhet. Det fokuseres derfor på en balansegang mellom planlegging og strategi, og det å kunne ta ting på sparket og snu seg rundt. Byråene må forholde seg til et marked som er ad-hoc styrt og dette preger måten kundene agerer på. Kundene «*hopper og spretter litt*», hevder en av lederne. Det forsøkes likevel i den grad det er mulig å få kundene til å planlegge slik at produksjonsflyten blir god.

Det ble påpekt, særlig av lederne, at det er viktig å ikke drive med stor risiko og ta store sjanser. Samtidig vil det i forhold til det kreative alltid innbefattes en viss form for kalkulert risiko. Det legges opp til at en må bryte litt grenser og tenke anderledes. Oppgavene består ofte av «*å gjøre kjente ting på nye ukjente måter*». En av de ansatte i Prokontra påpekte at det ligger litt i navnet deres at de ønsker å slå ut på en kurve. «*På den ene siden at folk elsker det, og på den andre siden at folk hater det. Og ikke havne ned i det som kalles likegyldighets dal. Du skal jo skape en reaksjon, du skal jo få folk til å tenke (...)*».

Kunden skal likevel alltid godkjenne sluttresultatet, og ofte vises det ulike alternativer og ulike måter å angripe saken på. Byråene anbefaler og sloss gjerne litt for det som vi tror mest på, men er oppatt av å ikke «*ri kjepphester*» lenge. De kommer med klare anbefalinger, men det er kundene som til syvende og sist bestemmer. «*Er det noe som surner et forhold så er det*

slike påståelige byrå som tror de har vettet på alt» hevdet en av lederne. En viss risiko i forhold til store prosjekter og tidsfrister vil det alltid være. Byråene har deadliner å forholde seg til. Dersom de ikke blir ferdig med produktet innen tidsfristen får dette fatale følger for kunden.

Hverdagen preges av høyt tempo, men det fremkommer at de ansatte trives under slike forhold. *«Ingen trives med å ha lite å gjøre, det er høyere trivselsfaktor når det er litt i overkant(...). De som fungerer her vil like det. Litt som det gamle prinsippet med at har du mye å gjøre, så får du gjort mye. Har du lite å gjøre så blir du litt slow».*

Alle intervjuobjektene svarte at det er god lagfølelse i byrået, men det ble og nevnt av flere at det er viktig å gi hverandre rom og respektere at enhver gjør ting på sin måte. Byråene mener at lagfølelsen forsterkes av at de ansatte sitter svært tett og at det samarbeides på kryss og tvers. Alle har en relasjon til hverandre operativt. Samtidig består byråene av relativt få personer. *«På sett og vis kan det sammenlignes med en liten skoleklasse, så definitivt får en en sterk lagfølelse»* svarte en av lederne. Samtidig ble det presisert at lagfølelse er noe som alltid kan bli bedre, og derfor jobbes det kontinuerlig for å skape en sterk lagfølelse. Begge byråene er opptatt av sterk identifikasjon med eget selskap og at en står samlet som et lag.

Prosjektleder i ProContra svarte: *«Vi er opptatt av at vi sier ikke jeg men vi. Det er teamet som står bak. Kunden skal oppfatte at de jobber med ProContra og ikke enkeltpersoner»*

4.1.3 Lederroller

Her beskrives ansvarsområdene for de lederne som er sentrale i forhold til denne studien. Beskrivelsen er basert på respondentenes egen beskrivelse av sine roller, og er representativ for begge byråene.

- **Kreativ leder;** har kreativt ansvar for flere av oppdragsgivere samt å bryte vei og skape rom for alle kreatørene. Rollen innebærer å angi en slags retning for mål og ambisjoner. Kreativ leder er en del av flere arbeidsgrupper.

- **Prosjektleder;** har en rolle som kontaktpunktet opp mot kundene, og er mellomledd mellom kunde og teamet. Prosjektleder skal sørge for at byrået leverer i henhold til pris, kundens ønske og innenfor den tiden som er bestemt. Hovedoppgaven er å *«lose et prosjekt i havn»*. I tillegg skal prosjektleder bidra i forhold til fakturering og salg.
- **Daglig leder;** har hovedansvar for administrative oppgaver og for at byrået drives lønnsomt. I tillegg kommer personalansvar, ansvar for HMS og det å være leder for ledergruppen. Daglig leder har også en operativ funksjon og har mye kundekontakt gjennom rollen som markedsrådgiver innenfor markedskommunikasjon og strategi. *«Det å ha fingeren på kunde-pulsen og få feedback er viktig»*. Daglig leder kan også enkelte ganger fungerer som prosjektleder.

4.2 Normer og verdier

Byråene er opptatt av å ha fokus på sine verdier og hvordan de kommuniserer utad. I intervjuene kom det fram at det er viktig å være gode mennesker og vise respekt for hverandre. Alle er forskjellige og dette må respekteres og tas hensyn til. De er opptatt av at ingen er bedre enn noen andre. Andre beskrivelser som kom frem var; *«høy takhøyde, stor grad av åpenhet, lojalitet, nokså uformell og nedpå, veldig åpent og flatt»*.

Begge byråene synes å ha et lavt konfliktnivå. Og hvis det oppstår noen form for konflikt blir dette raskt tatt tak i. Likevel blir det påpekt at en må tåle å få tydelige tilbakemeldinger og at det er en kunst å formidle dette på en god måte.

Videre ble det og sagt at kulturen er preget av at de ansatte er svært opptatt av det de gjør. De ansatte er samvittighetsfulle i forhold til å gjøre jobben sin, og det er en kollegial tone. Generelt sett er trivselsfaktoren blant både ansatte og ledere høy i begge byråene.

De ansatte er selvsikre og viser stolthet ved å jobbe i byrået. De mener selv at de er flinke, men samtidig ønsker de å bli enda flinkere. Dette er noe de har et bevisst forhold til. Her blir det og presisert at det ikke er ønskelig å ha store egoer heller. *«Vi vil være best på det vi gjør, så da er vi ute etter de beste folkene. Men ikke sterke egoer i betydning av å kjøre eget show. Vi er en flat organisasjon, du har liten mulighet for å herske. Du må være en lagspiller».*

Det sosiale fremstår også som viktig. I en travel hverdag blir det likevel ikke så mye tid til å omgås sosialt utenom samarbeidet som inngår i jobben. Dette prioriteres derfor i den grad de har mulighet til å ta seg tid til det. De ansatte jobber tett sammen og på den måten bygges samhold og kultur.

ProContra har et slagord som i stor grad angir deres holdninger og normer i forhold til hvordan de ønsker å bli oppfattet. De ønsker å være *«skikkelig engasjerte folk»*:

- Skikkelig: De skal være ryddige og profesjonelle på alle mulige måter. Hvis de oppgir en pris så stemmer den. Ingen overraskelser på budsjettet. Faktura skal stemme overens. De ansvaret dersom jobben forandrer seg og det ikke blir gitt beskjed at prisen endres. De skal holde tidsfrister og være ryddige forretningsmessig.
- Engasjerte: De skal engasjere kundenes kunder gjennom sterke, kreative løsninger. Kundene skal føler at de er engasjert i deres business og den oppgaven de skal løse. Og internt at de er engasjert i hverandre.
- Folk: De skal ha beina planta godt på jorda. Folk skal ikke føle at de er arrogante. Det skal være et avbrekk i hverdagen å komme til ProContra. En skal bli tatt godt imot. Det skal være ukomplisert å være kunde.

De ønsker å være det proffeste byrået i byen. *«Vår visjon er at kundene elsker oss. Vi kommer med gode løsninger, det er ukomplisert og budsjettene stemmer»*

De er opptatt av at de skal være et vanvittig bra lag som er faglig, strategisk og kreativt flinke.

«Mange byråer er enten kreativt styrt eller konsulentstyrt. Vi prøver å få til en god mix mellom høyre og venstre hjernehalvdel, mellom kreatør og de som jobber mer strategisk med prosjektledelse. En må få

en forståelse begge veier. Det føler jeg vi har fått til, at det er en gjensidig respekt og balanse mellom «kunstneren» og de litt mer «kjedelige» konsulentene. Det er en av våre styrker»

En av lederne hevder at det er ønskelig å komme inn i en positiv spiral som innebærer å ha de beste folkene, som genererer de beste kundene. Dette igjen medfører at byrået tjener penger, og kan beholde de beste ansatte.

En sterk identifikasjon med eget selskap, eget navn, og det en står for blir også nevnt som viktig. Dette har betydning for hvem de ønsker å ansette, og en av lederne hevder at de beste og tryggeste ansettelsene ofte er nettverk hos eksisterende ansatte. Dette gir en kvalitetssikring, og bidrar til at de glir lettere inn i miljøet. *«Sikkert fordi en har litt likt syn på enkelte ting. Ikke at vi mener det samme, det er ikke det det går på men mer grunnleggende ting som holdninger og verdier»*

4.3 Egenskaper

Et byrå trenger å ha ansatte med forskjellige typer egenskaper, det er litt av dynamikken.

Lederen i Fasett trekker i denne sammenhengen fram betydningen av byrånavnet.

« (...)en fasett er jo flersidig. En diamant med mange sider. Det betyr at vi søker kompetanse som er komplimentær, men ulik. Vi skal ikke ha kloner, det er ikke noen modell for en ideel Fasett-ansatt. Vi har noen verdier i bunn, men utover det skal en ha forskjellige egenskaper (...) Designere som har samme tittel, har gjerne ganske ulike profiler»

Gjennom intervjuene kom det fram en rekke verdsette egenskaper. Byråene ønsker å ha ansatte som tar initiativ og viser entusiasme. Et høyt faglig ambisjonsnivå regnes som en viktig egenskap. Samarbeidsvilje, generøsitet og stå-på-vilje verdsettes. De ansatte må takle press og være modige. Kreativitet er en selvsagt egenskap, og en bør gjerne være unik, eller annerledes. Samtidig ønskes mennesker som har oversikt og orden, og som er tydelig i sine meninger. Trygghet, ærlighet og lojalitet nevnes også av flere. Fra ledelseshold anses det som svært viktig at de ansatte er kundeorientert.

4.4 Syn på ledelse

For å kunne gi svar på hva som kjennetegner ledelse i et kommunikasjonsbyrå gjennomgå byråenes syn på ledelse i dette underkapittelet. Gjennom intervjuene kom det fram en rekke egenskaper, handlemåter og utfordringer som preger, eller bør prege, lederstilen i byråene. I det følgende presenteres et sammendrag av respondentenes beskrivelse av lederstilen.

Slik det framkommer gjennom intervjuene mener samtlige at lederne innehar mange av de egenskapene som kvalifiserer for å være en god leder for byrået. En god leder blir i denne sammenhengen sett på som en som har stor grad av oversikt og innsikt. Lederen bør vite hvilke stillinger han har i sin bedrift, hvilke mennesker han har og hvilke oppgaver de har. Det er viktig at lederen alltid vet hva som rører seg. Lederen bør holde tritt hele tiden med utviklingen i forhold til organisasjonen og markedet og i forhold til teknologi. Han bør sørge for at organisasjonen er tilpasnings- og konkurransedyktig til enhver tid.

I tillegg bør han være handlekraftig; agere raskt og skikkelig (*være proaktiv*), rydde opp og skape arbeidsro igjen.

« Ofte tror jeg ikke ledere ser selv hvor viktig det er, for uti organisasjonen ser en det veldig tidlig, men det er ikke din jobb i organisasjonen å gjøre noe med det (...) Ting kan ta tid, men folk ser at det er gang på ting, det er reaksjoner på ting. Det er mitt ansvar. Det er ikke nødvendigvis jeg som utfører det, men ansvaret kan jeg ikke løpe fra. I forhold til det å passe inn så er minst halvparten er attitude og personlige egenskaper, og så selvfølgelig faglig kompetanse».

En god leder sies å være en som alltid har tid å lytte, selv om det er travelt. Lederen bør også være tilgjengelig, fleksibel og tålmodig. At lederen er ydmyk ovenfor nye tanker, og hører etter hva omgivelsene signaliserer, anses også som viktig. *«Reklamefolk er jo nesten kunstnere, i hvert fall i hodet sitt selv. Så man angriper en arbeidsoppgave på en annen måte enn andre kanskje. Man er jo genuint opptatt av at ting skal bli bra»* Det å gi folk frihet, og ikke detaljstyre nevnes her som viktig.

En åpen leder som byr på seg selv, og ikke være opptatt av å krediteres verdsettes.

«Hvis lederen står i veien for blomstring av de andre har han gjort en dårlig jobb. Man skal ikke ha kjepphester, men legge vei og angi en retning. I stedet for å dra, bør en forsiktig dytte. Å vise frem og åpne opp tror jeg er viktig. (...)Ikke stå i veien for ting, og heller sette pris på at folk er konstruktivt misfornøyde»

Lederen ønsker å gjøre de ansatte sterke og sikre på sine egne ting. Det anses som viktig at kreatørene tar ansvar selv

Kraftig engasjement for faget ble også nevnt som viktig. En av lederne uttalte at:

«Vi er veldig faglig, vi er tjenesteleverandør,og skal du lede denne typen mennesker så er min erfaring, og det ser jeg i bransjen og, gjennom veldig mange år, flere tiår, at det sjeldent fungerer med veldig administrative ledere»

Lederen bør også være med å bidra, samt være motiverende og støttende faglig. En av lederne sier at han prøver å være en fagperson og en diplomat, ikke en misjonær. Det å være aktiv ut mot kunder blir flere ganger understreket som viktig.

Lederen bør skape trygghet og tenke langsiktig. Sørge for stabile kundeforhold som gir en god jobbtrygghet. Sørge for en stabil og sunn økonomi. En av lederne nevnte også at det er viktig i dårlige perioder og forsøke å unngå oppsigelser. Det tar veldig lang tid å bygge opp med nye folk når det går oppover igjen. Byrået vinner på dette i form av erfaringstyngde og lojalitet blandt de ansatte. *«Mange har vært her i ganske mange år, og de som slutter begynner gjerne ikke hos konkurrenter, men flytter over i en annen bransje. Det tar jeg og som et tegn på at vi er bra posisjonert som byrå og som arbeidsgiver»* Samtidig vektlegges det at nye blir godt mottatt og får nøye opplæring.

Lederen bør forsøke å bygge et slags kulturelt rammeverk, og forankre det hos de ansatte slik at de trekker i samme retning og oppfører seg ordentlig i felleskap. Det er viktig at byrået kommuniserer bra med omverden. Samtidig må lederen ha ambisjoner for framtiden, samt ha evne til å snu seg veldig raskt. Kommunikasjonsbransjen hevdes å være den mest flyktige bransjen som finnes, og nedgangstider i markedet merkes raskt her.

Lederen bør også være rettferdig slik at en blir behandlet på lik linje. Samtidig må lederen kanskje erkjenne at det ikke alltid er mulig å forandre folk. Det er ledelsens ansvar å ansette nye medarbeidere, og det anses som viktig at disse passer inn i miljøet. Kreativ leder i Fasett uttalte at:

«Den største utfordringen er jo at flest mulig får smaken på / eller teften av det som er bra for Fasett. At det deles noen ambisjoner, eller bilder av det vi holder på med. Ikke nødvendigvis at alle skal oppleve akkurat det samme, men at en er med på å forstå at vi ikke er på landeveien...men at vi kanskje er på vei inn på motorveien. Hvilke krav stiller det til oss. Utfordringen er altså å få alle med dit vi skal. Å få en haug med mennesker til å være med i samme bilen inn på motorveien»

Ledelsen i byråene er basert på teamledelse. Rollen som leder er både strategisk og operativ. Oppskriften er å gå foran som et godt eksempel selv.

«Hvis du vil at folk skal jobbe hardt så må du jobbe hardt selv, hvis du er opptatt av at andre har faglige ambisjoner, så må du ha faglige ambisjoner selv. Så du må vise at du mener noe med det. Flinker folk ønsker å jobbe med flinke og fokuserte folk. Så prinsippet er ganske enkelt. Hvis en skaper avstand som leder, er opptatt av egen posisjon og tror du er noe helt spesielt bare fordi du er leder. Så vil du i hvertfall i denne typen organisasjoner fort bli gjennomskuet. Men å være tydelig er viktig, og ha fokus på det som er overliggende, det å ha retning og mål. Det betyr jo at du som leder kanskje må gjøre de mindre populære tingene, og mase om ting som er litt kjedelige. Men det forventer jo folk at du gjør, hvis ikke vil folk fort oppleve at de har en leder som ikke gjør jobben sin»

En av de største ledelsesutfordringene er tidspresset, og at alle er så operative. Hvis en som leder ikke er tydelig nok, er det en fare for at prosjektene tar sin egen vei. Rollen som leder er å sørge for at de har all den informasjonen de trenger, og å minne de på rammene.

Lederen må hele tiden vurdere tidsdimensjonen og følge med på hva som skjer. I noen tilfeller er det svært avgjørende at man er tidsnok ute med noe, i andre sammenhenger bør man vente litt og se ting litt an. Lederen forsøker også å se positivt på forandring. En av lederne hevdet at forandring skjer uansett.

«Vi blir eldre mens vi sitter her. Du kan ikke velge å sette på freeze fordi du er perfekt nå. Det gjelder i en organisasjon også. Når en føler seg komfortabel så kan det endre seg enormt fort. Det er jo en leders oppgave å se de tingene og gjerne være paranoid i forhold til det. Bekymre seg positivt. En kan gjerne

feire suksess, men så fort jeg har gjort det, ser jeg fremover. Kreative priser er historie, gode regnskapstall er historie. Ting fra i fjord hjelper deg ingenting nå. Du skal levere noe i morgen»

Det kan også være en utfordring å få tid til å se den enkelte ansatte. Lederen skal passe de administrative oppgavene, følge opp i forhold til kunder, og samtidig ta seg tid til å ta seg en tur bort og høre hvordan det går med de ansatte og involvere seg i prosjekter. Daglig leder i ProContra mener han ikke får nok til til sistenevnte og har derfor valgt å dele dette ansvaret mellom flere av lederne.

I forhold til hvorvidt de ansatte involveres i målsetting, strategi og fremdriftsplaner svarte samtlige at dette i hovedsak er, og bør være, en ledelsessak. Dersom alle skal involveres i alt, vil det bli svært ineffektivt. De ansatte ønsker primært å bruke tiden på sine arbeidsoppgaver som kreatører. Det er likevel åpenhet i forhold til at en kan komme med innspill og i enkelte tilfeller bør alle involveres, for eksempel i forbindelse med å sette mål og lage visjoner. På generell basis er byråene opptatt av involvering og engasjement hos de ansatte.

4.5 Ledelsens innvirkning på kreativiteten til de ansatte

Det var stor enighet om at lederen ikke har en direkte innvirkning på det kreative, men en indirekte innvirkning gjennom å tilrettelegge for at de ansatte skal kunne jobbe kreativt. Viktigheten av å ha en leder blir nevnt av flere. Og de mener at lederen spiller en avgjørende rolle for klimaet i byrået. Det blir av en av de ansatte henvist til andre byråer som har forsøkt en helt flat struktur, uten å ha en øverste leder.

«Det er som et fotballag uten trener og kaptein. Det blir jo bare kaos. Uansett hvor smarte og flinke folk er. Og så er det masse jobb som skal gjøre, og mye som jeg ikke har lyst å bruke tiden min på. Og som jeg er veldig takknemlig for at andre tar seg av»

Lederne selv mente at det i forhold til innvirkning på prosjektene er vesentlig at en ikke er for styrende og kontrollerende, men legger fram hvilke rammer prosjektet ligger innenfor, og så gir kreaørene frihet innenfor disse. Ledernes grunnleggende holdning er at folk er ansvarlige. Det er derfor ikke nødvendig å overstyre noen. Samtidig blir faste gode rammer ansett som nødvendig og positivt. Det gir trygghet at det er orden på ting. De ansatte får lønn, de kan ta permisjoner, og det er skikkelig fungerende arbeidsplass. Det hevdes her at det i den kreative

bransjen generelt har et litt dårlig rykte på seg i forhold til dette. Dette kan skyldes ledere som ikke nødvendigvis har lederegenskaper, men er mer faglig flinke. «*Min jobb er ikke å utvikle kreative løsninger, jeg er mer strateg*» svarte en av lederne.

Ressurser angis som en viktig faktor som kan påvirke kreativiteten. Ledelsen i byrået skal sørge for at alt er «*helt på G i forhold til utstyr og teknologiske verktøy*». Det nevnes som positivt at lederen alltid oppfordrer til kurs og utvikling, og hvordan ting kan tilrettelegges på best mulig måte.

Målesystemer og belønning nevnes også som en faktor som spiller inn på kreativiteten. Byråene skiller seg litt fra hverandre i forhold til bruk av bonusordninger. Det ene byrået har en flat bonus, mens det andre har ingen slik bonus. Byrået som har bonus presiserer her viktigheten av at dette dreier seg om en bonus som er lik for alle, uansett hvilken rolle eller oppgave en har. Lønn spiller også en rolle, selv om penger i seg selv ses på som et dårlig lim. «*Hvis du for eksempel er arkitekt og får godt betalt for å bare lage garasjer så slutter du etter hvert*». Faktorer som også kan fungere som belønning er skryt i hverdagen, å vinne konkurranser, positiv feedback, fornøyde kunder, sosiale goder og reiser.

5.0 Diskusjon

I dette kapittelet sammenfattes funn fra intervjuundersøkelsen med det teoretiske utgangspunktet som er presentert i kapittel 2. Målet er å kunne svare på studiens problemstilling: «Hva kjennetegner organisasjonskultur og ledelse i et kommunikasjonsbyrå, og hvordan kan ledelse bidra til en kreativ og innovativ organisasjonskultur i byrået?»

5.1 Hva kjennetegner organisasjonskulturen

I teoridelen ble det redegjort for hva organisasjonskultur er, og betydningen av å etablere en sterk kultur. I den empiriske resultatdelen ble organisasjonskulturen i byråene beskrevet ut fra struktur, arbeidsmåter, lederroller, normer og verdier, samt verdsatte egenskaper.

Som Martin (2002) hevder kan organisasjonskultur studeres ut fra tre teoretiske perspektiver; integrasjonsperspektivet, differensieringsperspektivet og fragmenteringsperspektivet. En må ta hensyn til alle disse perspektivene, men det fremkommer av denne studien at integrasjonsperspektivet er mest fremtredende i byråene. Kulturen viser seg som sterkt integrert blandt de ansatte og lederne. Byråene er opptatt av å ha fokus på sine verdier og hvordan de kommuniserer utad. Dette kan sies å være i samsvar med slik Strand (2007) definerer organisasjonskultur. Byråene har en sterk felles ramme for forståelse for hva organisasjonen står for, dens identitet og misjon.

Slik Schein (1987) og Christensen et al. (2004) nevner er organisasjonens normer og verdier sentrale for organisasjonskulturen. Byråene har, som vist i resultatdelen, et klart forhold til sine normer og verdier. Som Hatch (2010) presiserer gjør disse seg i hovedsak synlig gjennom artefakter. Dette gjelder i stor grad for byråene, og mye av organisasjonskulturen og samholdet bygges på identifikasjon med eget selskap og verbale uttrykk. Eksempler på dette er slagord som «*Skikkelig engasjerte folk*» og «*Du kjenne vel di mørkerød!*» som ProContra sier, og «*Mot, kunnskap og engasjement*» som Fasett sier. Begge byråene har også valgt navn som gjenspeiler noe av det de står for.

Kjennetegn ved organisasjonskulturen viser følgende ut fra Cameron og Quinn's (2006) rammeverk for å diagnostisere organisasjonskultur.

- **Klankultur:** Byråene har en ledelse som ønsker å tilrettelegge og støtte, istedet for å kontrollere de ansatte. Dette er i samsvar med at lederens rolle skal være en veilednings- og mentorfunksjon. De ansatte blir i stor grad verdsatt og det tas hensyn til deres behov og tilfredshet
- **Markedskultur:** Byråene er opptatt av resultat, og prosjekter skal evalueres. De er likevel mer opptatt av å se helheten i byrået enn å fremheve vinnere eller syndebukker. Det er rom for å delta i konkurranser, men det skal fokuseres mer på hele byrået som et vinnerlag og ikke enkeltindivider. Individuelle belønninger og bonuser blir derfor ikke gitt.
- **Hierarki kultur:** Byråene er små og har en flat struktur. En viss inndeling anses likevel som en nødvendighet og i forhold til strategi finnes det en form for formalisering, struktur og prosedyrer. I forhold til arbeidsoppgavene gis det imidlertid stor frihet.
- **Adhocrati kultur:** Byråene stiller store krav til den enkeltes evne og vilje til å passe på seg selv. De oppfordres til å være proaktiv og finne løsninger. Her forutsettes stor grad av selvstedighet. Rammene styres i stor grad av ytre faktorer ut fra kundenes ønsker og behov.

Forskjellen mellom nå- og foretrukket kultur synes å være liten i begge byråene. Kulturen bærer preg av mer klankultur enn markedskultur. Det legges vekt på at både indre motivasjon og ytre motivasjon er viktig, men indre motivasjon og identifikasjon med eget selskap vektlegges høyere enn ønske om å vinne flest priser eller tjene mest penger.

I forhold til adhoc- versus hierarkisk kultur ses en klarere trekning mot adhocrati. Byråene har en flat struktur og de ansatte gis stor frihet. Likevel blir det presisert at lederskap er en viktig og uungåelig faktor. Byrået må ha en viss form for struktur, og noen regler og rammer må settes for at ikke alt skal flyte fritt.

Kulturen i byråene anses som sterk. Trivselsfaktoren er stor. Det er høy grad av enighet og intensitet i byråene. Det ansettes primært folk med bestemte verdier. Byråledelsen er opptatt av at alle skal passe inn i kulturen. Det fokuseres også på god opplæring av nye ansatte. Dette er i samsvar med Hofstede et al.'s (1990) studier som omtaler ønsket om å ansette mennesker med bestemte verdier gjennom rekrutteringsprosessen. Her nevner byråene at de tryggeste ansettelsene skjer gjennom nettverk av allerede ansatte i byrået.

I teorikapittelet ble det nevnt ulike studier av suksessfulle bedrifter og betydningen av en sterk kultur gjort av Peter og Watermans (1982), Deal og Kennedy (1982) og Kotter og Herkett (1992). Her ble det pekt på en uenighet om disse studienes gyldighet. Denne studien tilsier at organisasjonskultur har stor grad av betydning for byråenes suksess. Samtidig må det tas hensyn til at byråene også i stor grad påvirkes av et adhoc-marked. Suksess kan dermed ikke bare knyttes til sterk organisasjonskultur, selv om den anses å ha stor betydning.

Som Martin (2002) presiserer finnes det flere farer ved å utvikle en sterk kultur. Dette er noe byråene synes å være klar over. De sier at de setter pris på at de ansatte er forskjellige. Her ønsker byråene at de ansatte har noen felles verdier og normer, samtidig som ulikhet i oppgaveløsningen blir verdsatt. Det kan likevel tenkes at det kan oppstå suksessfeller i slike byråder, og dette er derfor noe lederen hele tiden bør ha fokus på.

Hverken de ansatte eller ledelsen ønsker mer hierarki eller byråkrati. Organisasjonskultur blir derfor i denne sammenhengen hensiktsmessig som et styringsredskap. Her bør det likevel tas hensyn til at byrået påvirkes av flere faktorer som ikke er like lett å kontrollere, som ligger utenfor organisasjonskulturen. Her kan økonomiske nedgangstider i markedet trekkes fram som en betydelig faktor.

Som Alvesson (2002) nevner kan det være vanskelig å skille mellom årsak og virkning i forholdet mellom kultur og suksess. Dette betyr at økonomisk suksess kan ha satt sitt preg på

organisasjonskulturen i byråene. Begge byråene har drevet lønnsomt over lengre tid, og det kan derfor ikke utelukkes at denne motsatte sammenhengen kan finne sted. Det som likevel kan trekkes ut fra studien er at den sterke kulturen trolig vil være av betydning for byråenes suksess fremover i tid i form av trygge og lojale medarbeidere. Kultur kan, slik Alvesson (2002) sier, fungere som et «lim» som holder organisasjonen sammen.

Organisasjonskulturen i byråene blir til en viss grad styrt og påvirket av ledelsen. Her støttes Schein's (1987) påstand om at dette er mulig. Dette kan blant annet begrunnes ut fra ledelsens fokus på å skape sterk identifikasjon med selskapet. Det at det fokuseres mer på selskapet som helhet, og ikke enkeltindivider. Og rekrutteringsprosessene hvor det vektlegges at vedkommede som skal ansettes må passe inn i kulturen. Det må likevel presiseres at det verken er mulig, eller ønskelig fra byråenes side, å kontrollere organisasjonskulturen fullstendig. Slik lederen i Fasett nevner, så ønsker de ikke kloninger. Dette støtter Alvessons (2002) utsagn om at det er mer fornuftig å påvirke den delen av kultur som omhandler følelser i forhold til identifisering og samhold i organisasjonen. Slik det fremgår av denne studiens resultater er det også denne delen av kulturen som ledelsen forsøker å styre i byråene. Alvesson (2002) nevner videre at det i denne sammenhengen er interessant å se hvordan dette henger sammen med målesystemer og belønning. Dette vil diskuteres nærmere i kapittel 5.3

5.2 Hva kjennetegner ledelsen

Slik ledelse blir definert i teorikapittelet består ledelse av å *«utøve innflytelse over viktige mål og strategier , over de ansattes commitment og oppgaveutførelse for å nå målene, innflytelse over gruppesamhold og identifisering med og innflytelse over organisasjonskulturen»* (Yukl 1989, i Alvesson 2002: 132). Ledelsen skal altså påvirke de ansatte i en bestemt retning, sørge for samhold og identifikasjonsfølelse med byrået og sørge for at byrået oppnår sine mål. Ledelsen bør, slik det nevnes i forrige kapittel, sørge for å bygge en god og sterk organisasjonskultur.

Organisasjonskulturen i byråene blir som nevnt tidligere betegnet som sterk. En kan dermed anta at ledelsen i byråene er god. Dette støttes også av resultatet fra respondentenes

beskrivelse av ledelsen. Det blir gjort mange riktige valg i forhold til å drive lønnsomt og langsiktig. Ut fra resultatene kan ledelsen i byråene passe godt med en type 9,9 -stil som Blake og Moutons (1985 i Bolman og Deal 1998) legger frem. Både ledere og ansatte definerer ledelsen i byrået som teamledelse, og lederen blir beskrevet som en som har oversikt og innsikt, er handlekraftig, lytter til de ansatte, involverer de ansatte der det er nødvendig og gir de ansatte frihet og ansvar, samtidig som han tar beslutninger.

Det fremkommer i teoridelen at blir det litt for enkelt å kategorisere ledelse innenfor en 9,9-stil. Ledelse er mer kompleks og behovet for å variere lederstil ut fra situasjon er som regel tilstede i en organisasjon. Situasjonsbestemt lederstil nevnes som en måte å gripe dette an på, og det nevnes fire ulike lederstiler; støttende-, veiledende-, delegerende-, og instruerende lederstil (Grønhaug et al. 2001; Bolman og Deal 1998). Ut fra de beskrivelser som ble gitt av respondentene er en delegerende lederstil den mest brukte og anvendbare i byråene. Denne teorien anses i denne sammenheng å ha lite å tilføye med tanke på lederutvikling. Dette kan begrunnes ut fra at teorien kun tar hensyn til forholdet mellom leder og ansatt. Der tas det utgangspunkt i ledelse av ansatte som enten er kompetent eller inkompetent, og som enten er motivert eller umotivert. I begge byråene er de ansatte i stor grad både kompetent og motiverte i forhold til oppgavene de skal løse.

De største ledelsesutfordringene som blir pekt på er forårsaket av ytre påvirkning i forhold til tidspress og raske endringer. Derfor vil det være mer nærliggende å ta utgangspunkt i Ekval's (1988) inndeling hvor endring blir lagt til som en tredje dimensjon. Relasjonsorientert lederstil, forandringsorientert lederstil og oppgaveorientert lederstil legges frem som sterke faktorer. Det tas utgangspunkt i at lederen må variere sin lederstil ut fra situasjon og at det derfor ikke finnes en bestemt lederstil som er den rette. Hvilken lederstil som velges må avgjøres ut fra hvilken lederoppgave det dreier seg om. I et kommunikasjonsbyrå har lederen både en strategisk og operativ rolle. En relasjonsorientert stil vil være hensiktsmessig i forhold til bygging av en sterk organisasjonskultur. En forandringsorientert lederstil vil være nyttig hvis målet er å skape innovasjon. En oppgaveorientert lederstil er effektiv i forhold til å skape en struktur og ramme som de ansatte må forholde seg til.

Relasjonsorientert og forandringsorientert lederstil vektlegges mest i byråene i forhold til å lede de ansatte. Dette samsvarer med de funnen Ekvall et al. (1995) gjorde som viste lav korrelasjon mellom strukturert lederstil og de innovative klimadimensjonene, og dermed manglende kreativitetsfokus. Denne lederstilen blir altså primært brukt i forhold til overordnet struktur, ikke hvordan den enkelte skal utføre sine oppgaver. Hvor og hvordan oppgavene utføres er helt opp til den ansatte selv, så lenge det blir utført innenfor gitte rammer ut i fra ressursbruk og kundens ønsker og behov.

Lederstilen i byrået kan sies å være i samsvar med kriterier for å fremme en kreativt og innovativ organisasjonskultur slik det blir presentert i teoridelen. Byråene har en organisk styringsform og baserer seg på teamledelse. Lederstilen kan også klassifiseres innenfor det Kaufmann (2006) betegner som transformasjonsledelse. Dette blir i teoridelen oppsumert gjennom de fire I-ene.

- De ansatte i byråene har et positivt bilde på sine ledere. Lederne selv er svært opptatt av å fremstå som et godt forbilde og gå forran som et godt eksempel. Lederne fremstår som faglig dyktige og kan dermed ses på som en rollemodell. Dette er i samsvar med **idealisert innflytelse**.
- Lederne blir sett på som motiverende. Det oppfordres til samarbeid og en ønsker å skape en god lagånd i byrået. Ledelsen forsøker å bygge en sterk kultur hvor både indre og ytre motivasjon er tilstedet. Dette er i samsvar med **inspirerende motivasjon**.
- Lederne har ingen ønsker om å detaljstyre. Det legges vekt på at kreatørene skal jobbe selvstendig og ta ansvar for sine oppgaver. Og fleksibilitet vektlegges. Dette er i samsvar med **intellektuell stimulering**.
- Lederne forsøker å se den enkelte ansatte. De ansatte mener at de blir sett til tross for at det kan være travelt. De føler at de har ledere som er tilgjengelig. Dette blir imidlertid pekt på av lederne selv som en av ledelsesutfordringene i en travel hverdag. Ulike egenskaper, og at de ansatte er unike og forskjellige blir verdsatt i byråene. Dette er i samsvar med **individualisert oppmerksomhet**.

Betydningen av å skape en stabil arbeidsplass kommer imidlertid ikke så klart gjennom de fire I'ene. I intervjuene fremstår dette som en svært viktig ledelsesoppgave. Det handler om å legge forholdene til rette for at de ansatte skal kunne jobbe kreativt. For de ansatte fremstår dette nærmest som den viktigste oppgaven for lederen. Dette kan nok forklares ut i fra at kreativiteten til de ansatte i et kommunikasjonsbyrå er drevet av en slags selvdreven motivasjon. Ledelsen har en mer indirekte påvirkning av kreativiteten, gjennom å skape rom for at kreativitet kan skje. Dette innebærer at de ansattes primære behov dekkes slik Deci og Ryan's (1985) teori beskriver. De viktigste faktorene her er lønn, trygghet i forhold til fremtiden med stabile kundeforhold og sunn økonomi. Det å sørge for strategi, økonomi og måloppnåelse synes å være viktig lederoppgave i et kommunikasjonsbyrå, i tillegg til å bygge en sterk organisasjonskultur.

5.3 Hvordan kan ledelsen bidra til en kreativ og innovativ organisasjonskultur i byrået

Resultatene av denne studien viser at ledelsen påvirker utviklingen av en kreativ og innovativ organisasjonskultur. Og slik Amabile og Greys Kiewicz (1989) og Oldham og Cummings (1996) sier er det et dynamisk samspill mellom ledelse og kreativitet. Ledelsens påvirkning av kreativitet er mer indirekte enn direkte. Dette innebærer likevel ikke at den er av mindre betydning. Dette underbygges i teorikapittelet gjennom Ekvall og Ryehammer (1999). Hovedoppgave i forhold til kreativitet og innovasjon i byråene blir derfor å legge til rette for et kreativt organisasjonsklima.

Slik Farr (1990) hevder vil ledere som uttrykker høye forventninger oppnå høye ytelser. Denne studien støtter dette utsagnet, men måten forventningene uttrykkes på er av betydning, slik det presiseres av Scott og Bruce (1994). Dette gir støtte til Redmond et al.'s (1993) teori om at utvikling av selvopplevd mestringsevne er viktig. Det framkommer også av resultatene at det å kombinere riktig person med riktig oppgave også er en viktig ledelsesoppgave for å fremme kreativitet og innovasjon, slik Child (1973) legger fram.

Amabile (1988) peker på lederegenskaper i forhold til å lede kreative mennesker, og det fremkommer av denne studien at lederne i byråene synes å inneha alle disse. I tillegg pekes det av Amabile (1988) på viktigheten å beskytte de ansatte fra distraksjoner og innblanding. Dette blir også presisert gjennom resultatene i denne studien, og blir, slik tidligere påpekt, ansett som en av de viktigste lederoppgavene.

Resultatene av denne studien, samt teori fra Townley et al.(2003) og Pfeffer og Sutton (2006), påpeker at bruk av målesystemer og belønning enten kan fremme eller hemme kreativitet. De studerte byråene har et større fokus på å belønne og fremheve hele byrået og ikke enkeltindivider, og dette er i samsvar med viktigheten av å bygge en sterk organisasjonskultur for å skape et kreativt og innovativt miljø.

Det fokuseres også på ressurser som et viktig moment, og både teori fra Amabile (1988) og intervjuundersøkelsen bekrefter at det er viktig å ha de riktige ressursene tilgjengelig, og at dette er noe ledelsen bør sørge for. Det kan imidlertid stilles spørsmål i forhold til om det også kan virke negativt å ha for mye ressurser. Det framgår av denne studien at spesielt tid er en slik ressurs. Det hevdes at både trivselsfaktoren og kreativiteten er høyere når det er litt travelt.

Studien gir støtte til Ekvall's (1996) dimensjoner som har betydning for et kreativt arbeidsmiljø.

- **Utfordring.** De ansatte i byråene ønsker krevende oppgaver og spennende kunder. Samtidig blir det nevnt at det er viktig å koble folk med rett oppgave. Konkurranser kan bidra til å øke motivasjonen, og dette gis det rom for. At de ansatte har nok å gjøre er også viktig.
- **Frihet.** Her fremkommer det som viktig at de ansatte får frie tøyler innenfor en viss ramme. Dette innebærer at lederen ikke detaljstyrer, men heller legger til rette forholdene.
- **Idéstøtte.** Negativ tilbakemelding kan hemme kreativiteten, samtidig som det hevdes at høye forventninger kan gi økt ytelse. Slik det fremkommer i intervjuene bør de ansatte i et reklamebyrå tåle konstruktiv kritikk, men det er en kunst å formidle dette på en god måte.

- **Tillit.** Lederen bør gi de ansatte frihet under ansvar. Lederen bør stole på at de ansatte er i stand til å ta ansvar selv for deres oppgaver.
 - **Livlighet.** Høy aktivitet i byrået og at det er en «drive» i miljøet blir nevnt som viktig. At ting skjer vil virke positivt på kreativiteten og innovasjonen.
 - **Lekenhet.** Utradisjonelle arbeidsformer og lek synes ifølge forskning å skape en arbeidsglede blandt de ansatte. Det er også en kulturbyggende faktor. I byråene verdsettes en viss grad av lek, men det blir også påpekt at de tar arbeidet veldig seriøst.
 - **Debatt.** Lederen bør oppfordre de ansatte til å ha meninger og komme med innspill. Stor takhøyde og åpenhet er faktorer som blir nevnt i denne sammenhengen. Slik Ekvall (1996) hevder vil det skapes en positiv spiraleffekt dersom man har mange ideer i luften.
- Fravær av personlig konflikt.** I den grad det oppstår personlige konflikter bør ledelsen vise handlekraft. Ledelsen i byråene påpeker også dette som viktig.
- **Risikotaking.** Det bør være åpning for å ta kalkulert risiko i forhold til det kreative, mens en bør være mer forsiktig med å ta risiko i forhold til det strategiske. Her vil mer planlegging og langsiktighet skape en trygghet som genererer en kreativ organisasjonskultur.
 - **Idétid.** Her er det som nevnt en balansegang mellom det å ha nok tid, men samtidig ikke for mye tid. For mye tid kan gjøre de ansatte ineffektive og umotiverte i forhold til oppgaven. Dette vil virke negativt på kreativitet og innovasjon.

I tillegg til disse faktorene spiller målesystem og belønning en rolle. Det samme gjør tilgang på ressurser og fasiliteter. Dette kan nevnes som en svakhet i Ekvall's (1998) framstilling av faktorer som påvirker kreativiteten til de ansatte.

Denne studien viser at ledelsen kan bidra til en kreativ og innovativ organisasjonskultur gjennom en lederstil som bygger på tilrettelegging av arbeidsmiljøet. Gjennom sine lederegenskaper ved å være et godt forbilde, vise engasjement og bidra til et godt fagmiljø. Lederen bør vise handlekraft, og ha oversikt over hva som skjer. Det er viktig å sørge for at byrået driver lønnsomt og har de nødvendige ressurser tilgjengelig. Orden og rammer bidrar til struktur, mens frihet og ansvar gir de ansatte rom til å være kreative. En balansegang her er det mest fruktbare for en kreativ og innovativ organisasjonskultur.

6.0 Oppsummering og konklusjon

Organisasjonskulturen og ledelsen i byråene kan anses sterk og god. Ledelsen i byråene ser verdien av å ha kunnskapsrike og fornøyde ansatte, og dette gjenspeiler seg i organisasjonskulturen. Både de ansatte og ledelsen mener at dette er med på å bidra til langsiktig suksess. Studien viser at en sterk organisasjonskultur kan bidra til at de ansatte ønsker å utvikle seg selv og virksomheten slik at en forutsigbar fremtid, med tanke på de ansattes kompetanse og tilfredshet, skapes.

Ulike kulturtrekk kan påvirke organisasjonens funksjon i ulike sammenhenger, og det bør dermed være interessant for ledelsen i en organisasjon å tilegne seg kunnskap om organisasjonens egne kulturtrekk. Gjennom refleksjon over de ulike kulturtrekk i egen organisasjon, kan ledelsen bidra til å øke effektivitet og tilfredshet i egen organisasjon. Omvendt vil et manglende fokus på organisasjonens kultur kunne bidra til at organisasjonen ikke er så effektiv og tilfreds som den potensielt kunne ha blitt (Cameron og Quinn 2006).

Fokus på egen organisasjonskultur kan hjelpe virksomheten til både å handle og tenke likt i hele organisasjonsstrukturen. Tydelige rammer, mål samt felles vei til målet, kan øke samhandlingsmønstret og øke effektiviteten for virksomheten. Dette vil igjen kunne øke tryggheten for de ansatte og bidra med bedre økonomiske forutsetninger. Denne studien viser at ledere bør fremstå som gode rollemodeller, bry seg om sine ansatte og samtidig legge forholdene til rette om en sterk organisasjonskultur skal kunne etableres.

Studien underbygger viktigheten av å variere rammer i ledelsessammenheng, men det konkluderes med at transformasjonsledelse anses som den mest nærliggende ledelsestilen. Det er ikke ønskelig med en for streng og kontrollerende lederstil. Likevel ser en behovet for orden, struktur og rammer som nødvendig. Ledelse anses derfor som nødvendig.

Ledelsen bør sørge for å legge forholdene til rette slik at de ansatte kan konsentrere seg om å være kreativ. Lederen bør altså være en tilrettelegger, og har et overordnet ansvar for å se til at organisasjonskulturen innrettes mot kreativitet.

6.1 Hovedinnsikt fra studien

Ledelse spiller en betydelig rolle for utvikle en organisasjonskultur som bidrar til økt kreativitet og innovasjon i et kommunikasjonsbyrå. Dette skjer i hovedsak indirekte, og lederen har en tilretteleggingsrolle. Studien kan ikke direkte overføres til andre organisasjoner som ikke driver med kreativt arbeid i samme grad som et kommunikasjonsbyrå. Likevel kan studien benyttes for å styrke ledelsen og organisasjonskulturen i andre organisasjoner så lenge en tar høyde for at konteksten er anderledes.

6.2 Kritikk

Det var vanskelig å skille helt klart mellom de ansattes egentlige oppfattelse av nåværende situasjon og deres ønskede situasjon. Gjennom intervjuene ble lederen fremstilt svært positivt. Som nevnt i metoddelen kan for eksempel tette bånd føre til at en pynter på sannheten. Dette innebærer at utfordringer i forhold til ledelse og organisasjonskultur som er av betydning ikke har kommet klart frem gjennom intervjuene. Graden av samsvar mellom både ansatte og ledere, samt på tvers av byråene styrker likevel validiteten av denne studien. Et forslag til videre forskning er å utprøve problemstillingen i en større skala med et større utvalg, for å avdekke om studiens funn er reliable.

Litteraturliste

- Alvesson, M. (2002) Organisasjonskultur og ledelse. Oslo: Abstrakt forlag.
- Amabile, T. M. (1988). A Model of Creativity and Innovation in Organizations. *Research in Organizational Behavior*, 10, 123-167.
- Amabile, T. M., og Grysiewicz, N. D. (1989). The creative environment scales: Work environment inventory. *Creativity Research Journals*, 2, 231-254.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs. N. J: Prentice Hall.
- Bang, H. (1995) Organisasjonskultur, 3. utgave. Tano Aschehoug.
- Brinkmann, S. og Kvale, S. (2009) *InterViews: Learning the Craft of Qualitative Research Interviewing*. SAGE Publications
- Blaikie, N. (2010). *Designing social research. The Logic of Anticipation*. 2. utgave. Polity Press.
- Bryman, A. (2001) *Social research methods*. Oxford: Oxford University Press
- Busch, T. & Vanebo, J.O. (2000). *Organisasjon, ledelse og motivasjon* (bind 4). Otta: Universitetsforlaget.
- Cameron, K. and Quinn, R. E. (2006) *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. Revised edition, Jossey-Bass.
- Child, D. (1973). "Psychology and the Teacher". I West, M. A., og Farr, J. L. (Red.), *Innovation and Creativity at Work* (s. 17). John Wiley & Sons Ltd.
- Christensen, T, Lægreid, P., Roness, P. G., og Røvik, K.A. (2004) *Organisasjonsteori for offentlig sektor: instrument, kultur, myte*. Oslo: Universitetsforl.

- Dalen, M. (2004). Intervju som forskningsmetode. En kvalitativ tilnærming. Oslo: Universitetsforlaget.
- Deal, T. E., og Kennedy. A. A. (1982) Corporate Culture: The rites and rituals of corporate life. Readin, Mass.: Addison-Wesley.
- Deci, E. L., og Ryan, R. M. (1985). Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. New York: Plenum.
- Dweck, C. S. (1986). Motivational processes affecting learning. *American Psychologist*, 41, 1040-1048.
- Ekvall, G. (1983). Climate, Structure and Innovativeness of Organizations. Stockholm: FA rådet.
- Ekvall, G. (1987). The climate metaphor in organizational theory. I Bass B. og Drenth P. (Red.), *Advances in organizational psychology* (s. 177 – 190). Beverly Hills, CA: Sage.
- Ekvall, G. (1988). Förnyelse och friktion : om organisation, kreativitet och innovation. Stockholm: Natur och Kultur.
- Ekvall, G. (1996). Organizational Climate for Creativity and Innovation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 105-123.
- Ekvall, G., og Ryhammer, L. (1999). The creative climate: its determinants and effects at a Swedish University. *Creativity Research Journal*, 12, 303-310.
- Ekvall, G., Arvonen, J., og Nyström, H. (1987). ”Organisation och innovation”. I Ekvall, G. (Red.), *Organizational Climate for Creativity and Innovation* (s. 115-118). *European Journal of Work and Organizational Psychology*.
- Ekvall, G., Frankenhaeuser, M., og Parr, D. (1995). “Change oriented leadership, stress and creative organizational climate”. I Ekvall, G. (Red.), *Organizational Climate for Creativity and Innovation* (s 118). *European Journal of Work and Organizational Psychology*.

- Farr, J. L. (1990). "Facilitating role innovation". I West, M.A., og Farr, J. L. (Red.), *Innovation and Creativity at Work* (s. 207-230). John Wiley & Sons Ltd
- Ford, C. M. (1996). A theory of individual creative action in multiple social domains. *Academy of Management Review*, 21, 1112-1142
- Ghauri, P., og Grønhaug, K. (2002). *Research methods in business studies: a practical guide*, (2. Utg.). Harlow: Financial Times Prentice Hall.
- Grønnhaug, K, Hellesøy O., og Kaufmann, G. (2001)*Ledelse i Teori og Praksis*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Grønmo, S. (2004) *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Bergen: Fagbokforlaget
- Hatch, M. J. (2001) *Organisasjonsteori. Moderne, symbolske og postmoderne perspektiver*. Oslo: Abstrakt Forlag.
- Haukedal, W. (2006) *Arbeids- og lederpsykologi*. J. W. Cappelens forlag as.
- Hersley, P. og Blanchard, K.H. (1969)Life cycle theory of leadership. *Training and Development Journal*, 23 (2):26-34.
- Hofstede,G., Neuijen, B., Denise Daval Ohayv, and Geert Sanders. "Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases." *Administrative Science Quarterly*, 35 1990: 286-316.
- Jacobsen, D. I (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser. Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 2 utgave. HøyskoleForlaget.
- Jacobsen, Dag. I, and Jan Thorsvik. *Hvordan organisasjoner fungerer. Innføring i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget, 2003.
- Johannessen, John-Arild, og Bjørn Olsen. *Positivt lederskap*. Bergen: Fagbokforlaget, 2008.
- Kaufmann, Geir (2006): *Hva er kreativitet?* Universitetsforlaget, Oslo.

- Kaufmann, A., og Kaufmann, G. (1998). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen-Sandviken: Fagbokforlaget.
- Kotter, J. P., and J. L. Herkett. *Corporate Culture and Performance*. New York: Free Press, 1992.
- Martin, Joanne. *Organizational culture. Mapping the Terrain*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc., 2002.
- Oldham, G.R., og Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*. 39, 607-634.
- Peters, T., and R. Waterman. *In Search of Excellence: Lessons From America's Best-Run Companies*. Sydney: Harper & Row, 1982.
- Pfeffer, J., og Langton, N. (1993). The effect of wage dispersion on satisfaction, productivity, and working collaboratively: Evidence from college and university faculty. *Administrative Science Quarterly*, 38, 382–407.
- Repstad, P. (2007). *Mellom nærhet og distanse*, Oslo: Universitetsforlaget.
- Ringdal, K. (2001). *Enhet og mangfold. Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ analyse*. Fagbokforlaget
- Redmond, M. R., Mumford, M. D., og Teach, R. J. (1993). "Putting creativity to work: leader influences on subordinate creativity". I Mumford, M. D., Scott, G. M., Gladdis, B., og Strange, J. M. (Red.). *Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships* (s. 714). *The Leadership Quarterly*.
- Schein, E. H. (1987) *Organisasjonskultur og ledelse. Er kulturendring mulig?* Oslo: Mercurimedia forlag.
- Scott, W.R. (1992). *Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Scott, S. G., og Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37, 580-607.

- Siehl, C., and J. Martin. "Organizational culture: A key to financial performance?" In *Organizational Culture and Climate*, by B. Schneider. San Francisco, California: Jossey-Bass, 1990.
- Simon, H. (1967) Motivational and emotional controls of cognition. *Psychological Review*, 74: 29 - 39
- Strand, Torodd. *Ledelse, organisasjon og kultur*. Bergen: Fagbokforlaget, 2007.
- Sørhaug, T. (1992) *Ledelse: Det personliges Sosiologi*, AFI, Universitetsforlaget
- Thagaard, T. (2009) *Systematikk og innlevelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Townley, B., Cooper, D. J., & Oakes, L. (2003). Performance Measures and the Rationalization of Organizations. *Organization Studies*, 24(7), 1045–1071.
- Woll, J.E. (1986) *Ledelse og bedriftskultur - Monolog eller dialog*, Hovedoppgave sosiologi UiO
- Yin, R.K. (2009). *Case study research: design and methods*. Los Angeles: Sage.
- Wallas, G. (1926). *The Art of Thought*. I West, M. A og Farr, J. L. (Red.), *Innovation and Creativity at Work* (s. 23). John Wiley & Sons Ltd.
- West, M. A., og Farr, J. L. (1990). *Innovation and Creativity at Work*. John Wiley & Sons Ltd.
- Woodman, R. W., Saywer, J. E., og Griffin, R. W. (1993). Toward a Theory of Organizational Creativity. *Academy of Management Review*, 18, (2), 293-321.

Internett:

- Hennestad, B. (2010). Kulturbewisst ledelse, fra ord til handling som virker. *Magma*, 8/2010

<<http://www.magma.no/?nid=208247>> [Lesedato 02.04.2013]

- www.procontra.no [Lesedato 01.05.2013]
- www.fasett.no [Lesedato 01.06.2013]
- www.kreativtnorge.no [Lesedato 01.06.2013]
- www.creativityatwork.com [Lesedato 04.11.2012]

Vedlegg

- Intervjuguide

Intervjuguide

Hensikten med intervjuet

Hensikten med intervjuet er å lytte til dine erfaringer og meninger rundt temaet «Ledelse og organisasjonskultur innenfor den kreative bransjen» med utgangspunkt i det byrået du er leder for/ er medarbeider i.

Personvern (informert samtykke)

Før oppgaven leveres vil jeg kontakte deg for eventuell sitatsjekk og du får oppgaven tilsendt for gjennomlesning slik at du kan sikre deg at informasjonen fra deg blir gjengitt riktig.

1. Har du fått tilsendt og lest gjennom informasjonsskriv til intervjuobjekter?
2. Har du noen spørsmål eller kommentarer til personvern før intervjuet starter?

Spørsmål (besvares av alle):

1. Hvilken bakgrunn/utdannelse har du?
2. Hvor lenge har du jobbet i byrået?
3. Hva er dine arbeidsoppgaver og ditt ansvarsområde
4. Hva preger måten du jobber på?
 - Handlingsorientert vs planleggingsorientert
 - Lov til å ta sjanser vs risikoavers
 - Kundestyrte/prosjektstyrte
5. Er det en sterk lagfølelse i bedriften?
6. Hvilke personlige egenskaper verdsettes i byrået?
7. Hvordan vil du beskrive bedriftskulturen i byrået?
 - Normer, verdier, holdninger
8. Eksisterer det noen form for hierarki i bedriften (uformelt/formelt)?
9. Hvordan evalueres/måles kvaliteten på arbeidet, eksisterer det noe system for belønning?
 - Beskriv. Hvordan fungerer dette synes du?
10. Hvilke lederegenskaper mener du er viktige? (Respekt, synlighet, tilgjengelighet, tillit, supporterende, motiverende, lyttende)

11.Hva ser du på som den største ledelsesutfordringen?

Besvares kun av ansatt:

1. Hvordan vil du beskrive daglig leders rolle og lederstil?
2. Hvilken innvirkning har daglig leder på din motivasjon og evne til å være kreativ?
3. I hvor stor grad opplever du at du påvirker de beslutninger som tas i bedriften(strategi, organisering, måleindikatorer..)?

Besvares kun av leder:

1. Hvordan vil du beskrive din rolle og lederstil?
2. Hva gjør du for å motivere de ansatte ?
3. I hvilken grad tror du dine lederegenskaper påvirker kreativiteten til de ansatte?
4. I hvor stor grad mener du at de ansatte tas med i beslutninger som tas i byrået(strategi, organisering, måleindikatorer)?

Eventuelt: noe du vil tilføye...?