

Systemisk kreativitet i reklamebyrå

Av Henriette S. Sæther



Masteroppgave i Medievitenskap
Institutt for Informasjons- og Medievitenskap
Universitetet i Bergen
Juni 2010

Forord

Å studere kreativitet i organisasjoner hadde ikke vært mulig uten de forespurte reklamebyråenes velvilje. Jeg vil derfor spesielt takke de to byråene som lot meg føle reklamebyråhverdagen på kroppen. Oppgaven hadde ikke blitt til uten disse.

Jeg vil også takke min veileder Astrid Gynnild som har bidratt med gode innspill, spennende diskusjoner, trøst og motivasjon.

Arbeidet med oppgaven er blitt drevet frem av mange gode samtaler med venner, familie, medstudenter og andre. Jeg vil fremheve Espen, Håvard, Ingvil, Karen Sofie, Kari, Lina og Katrine spesielt. Tusen takk for alle gode gjennomlesinger, innspill og kaffepauser.

Jeg vil også takke mine gode venninner Karoline, Ina og Katrine som interessert har lyttet til mine funn og erfaringer.

Videre vil jeg takke mine foreldre som overbeviste meg om å søke på denne mastergraden.

Til slutt vil jeg rette en uendelig takk til min kjære Christian som stadig har minnet meg på at alt jeg gjør er godt nok!

Henriette S. Sæther

Bergen 31.05.2010

Innhold

1. Innledning	7
2. Problemstilling	9
3. Teoretisk perspektiv	10
3.1 Den kreative prosessen	12
3.1.1 Forstå problemet	14
3.1.2 Generere idéer	14
3.1.3 Forberede og ferdigstille.....	17
3.2 Den kreative person	18
3.2.1 Eierskap	18
3.2.2 Kompetanse	18
3.2.3 Ulikheter	19
3.3 Det kreative produkt	20
3.4 Den kreative kontekst	21
3.4.1 Kultur og klima.....	22
3.4.2 Ledelse og lederstrategier	22
3.5 Prosess, person, produkt og kontekst	24
4. Utvalg og metode	26
4.1 Utvalg	26
4.2 Kontrakt og adgang	27
4.3 Deltagende observasjon	28
4.4 Det kvalitative forskningsintervjuet	29
4.5 Lagring, transkribering og sortering	30
4.6 Kasusstudier	31
4.7 Validitet, reliabilitet og generaliserbarhet	32
5. Analyse	34
5.1 Den kreative prosessen	34
5.1.1 Problemformulering	35
5.1.2 Idégenerering	39
5.1.3 Idéfokusering, skisser og produksjon	49
5.2 Den kreative person	53
5.2.1 Trekk ved kreative personer	53
5.2.2 Ulikheter	56
5.2.3 Kompetanse	57
5.2.4 Eierskap	58
5.3 Det kreative reklameprodukt	60
5.4 Den kreative reklamekontekst	63
5.4.1 Historie, kultur, klima.....	63
5.4.2 Ledelse og lederstrategier	68
5.4.3 Fysisk kontekst	73
6. Drøfting og konklusjon	75
6.1 To modeller for systemisk kreativitet	75
6.2 Forslag til en ny modell	78
7. Konklusjon	84
8. Vedlegg	88

1. Innledning

”Vi må skape en kultur der kreativitet og skaperkraft stimuleres,” skriver handels- og næringsminister Trond Giske i et innlegg i Aftenposten 16.03 2010.¹ De siste årene har vi i Norge blitt mer opptatt av nettopp dette med kreativitet og innovasjon i næringslivet, spesielt i sammenheng med problemstillingen: *Hva skal Norge leve av når det er slutt på oljen?*

Kreativitet er et ord som i den senere tid har blitt brukt og overbrukt.² En bred oppfatning har vært at kreativitet er noe som kun tilfaller utvalgte, begavede og geniale individer. Mange tror også fortsatt at kreativitet er et mystisk fenomen som bare kan beundres og iakttas fra utsiden, og som ikke kan studeres.³ ”[...] Selv i annonser og reklamer sees kreativitet stadig beskrevet som en egenskap noen personer har, eller noen produkter innehar.”⁴

Vi kaller dem myter av mysterium, magi og galskap [...] Noen tror kreativitet er noe så mystisk at det ikke kan bli studert produktivt [...] andre tror kreativitet er noe magisk som bare få begavede mennesker får ta del i. Den tredje vanlige myten om kreativitet er koblet til galskap, med andre ord, du må være rar, merkelig og unormal for å være kreativ.⁵

Denne studien avviser synet på kreativitet som noe mytisk eller mystisk. Kreativitet sees her som naturlig tilstede hos alle mennesker, komplekst men forståelig.⁶ Utgangspunktet for denne oppgaven er at alle mennesker er kreative, gitt at de får mulighet til å være det. Studien konsentrerer seg primært om kreativitet som et middel for å nå et mål. Målet er i denne sammenhengen nye reklameprodukter. Kreativitet og innovasjon er to begreper som er tett sammenkoblet. Den allmenne oppfattelsen er, ifølge Johannessen og Olsen, at kreativitet er forløperen til innovasjon.⁷ Kreativitet er altså middelet, mens innovasjon, eller nyskaping, er målet.

Fordi kreativitet og innovasjon står sentralt i fremtidsdebatten ville jeg studere hvordan kreativitet fungerer i organisasjoner. Selv har jeg en bakgrunn som kulturprosjektleder som i norsk sammenheng ofte betyr at prosjektenes økonomi er basert på

¹ Trond Giske, "Hva skal vi leve av i fremtiden?," *Aftenposten*, 16.03.2010 2010.

² Mel Rhodes, "An Analysis of Creativity," *Alpha Phi Kappan* 42, no. 7 (1961): 305-10.

³ Geir Kaufmann, *Hva er kreativitet* (Oslo: Universitetsforlaget, 2006), 7.

⁴ Min oversettelse fra: Henning Sejer Jacobsen og Simon Olling Rebsdorf, *Idéutvikling ved kreativ innovation* (Aarhus: Gyldendalske Boghandel, 2003), 42.

⁵ Min oversettelse fra: Scott G. Isaksen, Brian K. Dorvall, og Donald J. Treffinger, *Creative approaches to Problem Solving* (Buffalo: Creative Problemsolving Group-Buffalo, 2000), 3.

⁶ *Ibid.*, 4.

⁷ John-Arild Johannessen og Bjørn Olsen, *Positivt lederskap* (Bergen: Fagbokforlaget, 2008), 269.

statlige bevilgninger. Personlig var jeg motivert av å studere en bransje som på en interessant måte balanserer avhengighet av å tjene penger og produksjon av kreative produkter.

Reklamebransjen er en slik bransje som lever av å levere kreativitet i et kommersielt system. Å studere nettopp denne bransjen var derfor spesielt interessant. I reklamebyråene brukes begrepet *metodisk kreativitet* om en bevisst tilnærming til kreativitet. Denne bevisstheten kommer til syne ved bruk av metoder og verktøy i det kreative arbeidet. Hvis en organisasjon arbeider metodisk med kreativitet, bekreftes det også at organisasjonen har et syn på kreativitet som noe som kan læres, øves, og utvikles. Metodisk kreativitet kan knyttes til begrepet *systemisk kreativitet*, som er et begrep flere kreativitetsforskere bruker på hvordan kreativitet fungerer i organisasjoner.

Denne studien tar utgangspunkt i to reklamebyråers uttalte holdning til kreativitet som noe de mener det kan tilrettelegges for. Det ene byrået skriver følgende på sine nettsider:

Vi har brukt to år på å utvikle en kreativ metode som virkelig gir trygghet og kvalitet i den kreative prosessen. En metode som sikrer involvering fra bedriften og som gir ledelse og styre et solid beslutningsgrunnlag. De siste tre årene har vi levert slike kreative løsninger til en lang rekke ledende norske bedrifter. Tilbakemeldingen er samstemt: "Metodisk kreativitet virker og gir resultater!"

Byrået hevder altså at de har utviklet en egen kreativ metode som de bruker i arbeidet med å utvikle idéer. Byrået har vunnet flere reklamepriser, og har i løpet av de siste årene ansatt noen av de dyktigste reklamemakerne i bransjen. Det andre byrået beskriver sitt forhold til metodisk kreativitet slik:

"xxx" kaller vi vår unike metode for å få frem de beste idéene. Det handler i første omgang om å få opp et stort volum av idéer som deretter sorteres og evalueres til vi sitter igjen med 3-4 ulike retninger å gå. Etter gjennomgang av strategi og mål jobber vi idé i grupper med oppgaver i korte intervaller. Idéarbeidet styres hele tiden i forhold til kjernen i det som skal kommuniseres.

Også dette byrået har vunnet flere reklamepriser, og har flere dyktige reklamemakere med på laget.

2. Problemstilling

Med utgangspunkt i de to nevnte byråene, som begge mener de jobber metodisk med kreativitet, vil jeg i denne oppgaven undersøke hvilke faktorer som virker inn på det kreative arbeidet. Den overordnede problemstillingen formulerer jeg derfor slik:

Hvilke faktorer bidrar til, og gir rom for, god og effektiv kreativ problemløsning i et reklamebyrå?

Målet med studien er å kunne si noe om hvordan reklamebyråer primært, og organisasjoner sekundært, kan organiseres for å oppnå best mulige vilkår for kreativitet som i denne sammenheng blir sett på som et middel til å oppnå økonomisk suksess.

Jeg bruker begrepet problemløsning fordi kreativitet i organisasjoner defineres som et resultat av noe som er originalt (novel) og nyttig (useful).⁸ Weisberg forklarer definisjonen slik:

Hvis jeg skal prøve å løse problemet med å få start på bilen min, kan en original respons på det være å dunke hodet hardt i veggene mange ganger. Andre kan se på det som originalt, og jeg har kanskje aldri gjort det før. Likevel, originalt eller ikke, så løser ikke det problemet, og derfor er det ikke kreativt.⁹

I denne oppgaven vil jeg benytte meg av sentral teori på feltet kreativitet og kreativ problemløsning. Disse teoriene vil jeg teste på mitt empiriske materiale som er hentet inn ved observasjon og kvalitative intervju i de to reklamebyråene nevnt ovenfor.

⁸ Robert Weisberg, *Creativity: beyond the myth of genius* (New York: W.H. Freeman, 1993), 4.

⁹ Min oversettelse fra: Ibid.

3. Teoretisk perspektiv

Kreativitet er gjennom tidene blitt studert i ulike perspektiv og på tvers av ulike felt.

Økonomi, psykologi og organisasjonsvitenskap er bare noen av feltene som har tatt for seg kreativitet. Store deler av kreativitetsforskningen har lagt vekt på studier av den kreative person og kvaliteter ved ”geniale” historiske personer.¹⁰ Først på 1950-tallet så vi større tendenser til at forskere begynte å studere hvordan man kunne tilrettelegge for kreativitet i organisasjoner, som altså er det reklamebransjen kaller metodisk kreativitet.

I Norge er organisasjonspsykolog Geir Kaufmann ved Handelshøyskolen BI en sentral bidragsyter. Kaufmann har bidratt med forskning på kreativitet i nasjonal og internasjonal sammenheng. Han er blant annet tilknyttet Buffalo State University NY, hvor mye av den dominerende forskning på metodisk kreativitet kan spores tilbake til. Kaufmann skriver at USA har vært et foregangsland når det kommer til forskning på kreativitet og innovasjon. Denne forskningen skjøt fart etter at russerne sendte opp sin første romrakett, *Sputnik*, i 1957. Med den viste russerne at de hadde et forsprang på amerikanerne i forhold til oppfinnsomhet og innovasjon.¹¹

Flere teoretikere definerer kreativitet med utgangspunkt i fire sentrale punkter: Person, prosess, produkt og kontekst. Ifølge Isaksen m.fl. var det den amerikanske psykologen Mel Rhodes som først definerte kreativitet i det vi kjenner som 4P- modellen.¹² *Systemisk kreativitet* er begrepet på hvordan de fire P-ene fungerer i organisasjoner.

Rhodes undersøkte en rekke ulike definisjoner av kreativitet, og kom frem til at alle definisjonene på en eller annen måte omhandlet menneskers kreative potensial, hvordan de kreative prosesser ble gjennomført, resultatene av det kreative arbeidet, og miljøet eller konteksten det kreative arbeidet ble utført i.¹³ Rhodes kalte kontekst for ”Press” som refererer til interaksjonen mellom personer og situasjonen de befinner seg i. Dermed har modellen selv med en omdøping fra begrepet *press* til *kontekst* blitt hetende 4P-modellen.

I 1957 skrev Alex Osborn boken *Applied Imagination*. Her beskrives eksplisitte prosedyrer eller verktøy som personer og organisasjoner kan bruke for å bli mer kreative.

¹⁰ Teresa M. Amabile, *Creativity in Context: Update to The social Psychology of Creativity* (Boulder, Colorado: Westview Press, 1996).

¹¹ Kaufmann, *Hva er kreativitet*, 8.

¹² Isaksen, Dorvall, og Treffinger, *Creative approaches to Problem Solving*.

¹³ Rhodes, "An Analysis of Creativity."

Alle virksomheter som er avhengig av å tenke nytt kan implementere Osborns metoder i organisasjonen for å forbedre det kreative og innovative potensialet.¹⁴

Med *Applied Imagination* trakk Osborn forskning fra psykologien inn i reklame- og medie verdenen. Boken ble en internasjonal suksess, og Osborn ble med denne kjent som en av de viktigste bidragsyterne innen forskning på metodisk kreativitet. I sitt eget reklamebyrå BBD&O prøvde Osborn ut mange av metodene han utarbeidet for å trene personers kreative muskel. Sammen med Sidney J. Parnes utviklet Osborn også *The Osborn- Parnes Creative Problem Solving Process (CPS)*. CPS er en måte å løse problemer på hvor kreativiteten er hovedelementet. CPS er verktøy for ledere som forklarer alle stadiene ved problemløsning, og som gir problemløseren ulike verktøy for å bli mer kreativ.

Denne studiens teoretiske tilnærming er basert på Isaksen, Treffinger og Dorvalls videreutvikling av *Osborn- Parnes` problemløsningsprosess*, samt Rhodes definisjon av kreativitet etter de fire P-ene. Deres tilnærming til kreativ problemløsning (CPS) har hatt stor innflytelse på forskning på kreativitet i organisasjoner. Isaksen m.fl. hevder at kreativ problemløsning tar utgangspunkt i 4P-modellen, men legger i sitt arbeid størst vekt på prosessen (CPS) som avgjørende for å skape gode kreative resultater.¹⁵ Isaksen, Treffinger og Dorvalls CPS –teori har over de siste 20 årene blitt utviklet for å kunne holde tritt med endringene i hvordan organisasjoner fungerer og hvilke utfordringer ledere av moderne organisasjoner står overfor. Den siste utgaven av boken deres *Creative approaches to Problem Solving* ble publisert våren 2010.

Studier på kreativitet har i hovedsak konsentrert seg om kreative prosesser, definisjon av kreativitet, eller kreative personers unike egenskaper. Sternberg og Lubart har delt kreativitet inn i syv ulike kategorier: Det guddommelige (kreativitet som gave fra gud), det pragmatiske (kreativitetsfremmende metoder), det psykodynamiske (basert på Freuds psykoanalyse), det psykometriske (personer som kreative genier), det kognitive (mentale operasjoner), sosial personlighet (sosiokulturelle miljø, skiller mellom indre og ytre motivasjon), og det interaktive. Dette siste perspektivet, det interaktive, integrerer perspektiver fra flere av de andre kategoriene.¹⁶

En vesentlig faktor, som alle innfallsvinklens om, er at kreativitet er et resultat av kognitive prosesser. Kreativitet oppstår i hjernen. En av de første som beskrev de

¹⁴ Alex F. Osborn, *Applied Imagination: Principles and Procedures of Creative Problem-solving* (Buffalo, N.Y.: Creative Education Foundation, 1963).

¹⁵ Scott G. Isaksen, "On The Conceptual Foundations of Creative Problem Solving: A Response to Magyari-Beck," *Creativity and Innovation Management* 4, no. 1 (1995).

¹⁶ Robert J. Sternberg, *Handbook of Creativity* (Cambridge: Cambridge University Press, 1999), 6-12.

kognitive stadiene for kreativitet var, ifølge Isaksen m.fl., Graham Wallas. ”Han foreslo at kunsten å tenke besto av fire stadier; forberedelse, inkubasjon, illuminasjon og verifisering.”¹⁷ Kreativ tilnærming til problemløsning (CPS) er en måte å organisere arbeidsprosesser i virksomheter på som tar utgangspunkt i Wallas` fire stadier.

Organisasjonsperspektivet i CPS er på mange måter tett koblet til transformasjonsledelse, som vi finner beskrevet under teorier om positiv ledelse. Både CPS og positiv ledelse bygger på den interaktive tilnærmingen til kreativitet. Et av hovedargumentene i positiv ledelse er at mål og endring må formuleres positivt.

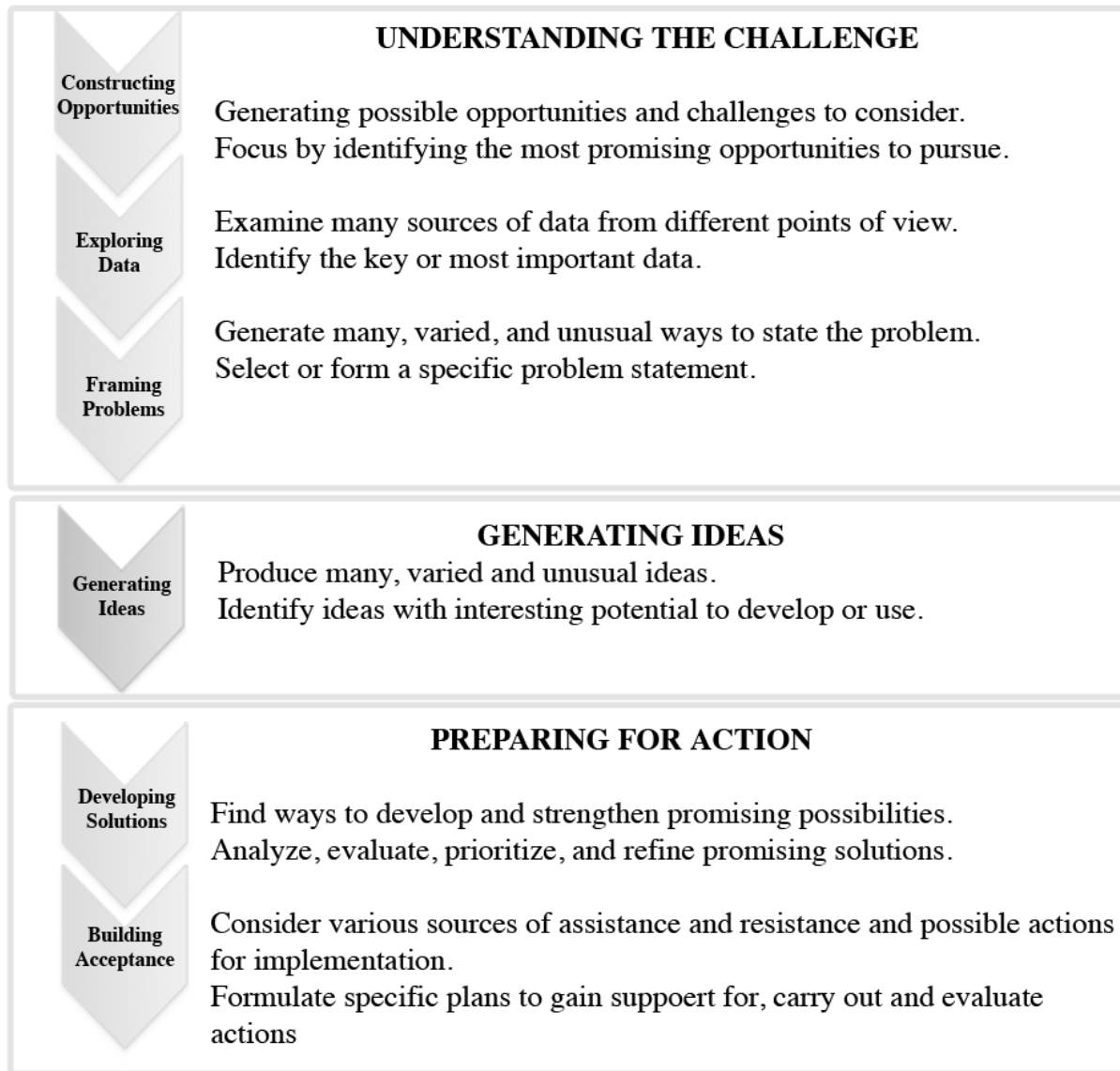
Problem og problemløsning er ikke begreper som gir udelt positive assosiasjoner. Jeg vil med utgangspunkt i teori knyttet til positiv ledelse argumentere for at disse begrepene ikke står i sammenheng med et moderne ledelsesperspektiv. I reklamebyråene brukes begrepet oppdrag på problemene som skal løses. I denne studien vil jeg likevel, fordi CPS – teori benytter dette ordet, forholde meg til utfordringene og oppdragene reklamebyråene står overfor ved å bruke begrepet problem.

Jeg vil videre i dette kapittelet beskrive Isaksen, Treffinger og Dorvalls tilnærming til den kreative problemløsningsprosessen (CPS). Jeg vil dernest trekke frem sentral teori knyttet til de andre faktorene i 4P-modellen. Kapittelet avsluttes med å se på hvordan Isaksen beskriver forholdet mellom de fire P-ene i en modell for systemisk kreativitet. De momentene jeg presenterer i dette kapittelet vil være retningsgivende for resten av min oppgave.

3.1 Den kreative prosessen

I CPS –modellen opereres det med tre overordnede stadier for den kreative prosessen. Den første fasen omhandler det å *forstå problemet*. Deretter skal det *genereres idéer*, dernest skal en *forberede gjennomføringen* og til slutt skal en *ferdigstille prosessen*. Modellen under viser de tre stadiene med underfaser.

¹⁷ Min oversettelse fra: Isaksen, Dorvall, og Treffinger, *Creative approaches to Problem Solving*, 11.



Stadier og faser i CPS¹⁸

Når det legges opp en kreativ prosess med utgangspunkt i CPS, er det viktig å gi rom for inkubasjon. Inkubasjon er den tiden hjernen bruker på å dvele ved et problem ubevisst. Ved å legge til rette for inkubasjon utnyttes hjernekapasiteten til de personene som deltar i prosessen når de jobber med andre ting, eller ikke er på jobb i det hele tatt.

Organisasjonspsykolog Geir Kaufmann er en av de som stiller spørsmål ved inkubasjon som fenomen i seg selv. Tidlige studier på feltet har ikke klart å samle seg om noen felles definisjon eller teori angående inkubasjon:

I eksperimentelle studier av inkubasjon har man vært opptatt av å fastlegge hvorvidt det virkelig er tilfellet at det hjelper å ta en pause fra et problem man ikke har funnet løsningen

¹⁸ Avtegnert illustrasjon fra Ibid., 38.

på, for så å komme tilbake til det senere. Det kommer kanskje ikke som en overraskelse at det faktisk er svært vanskelig å kunne påvise inkubasjon under kontrollerte betingelser.¹⁹

Steven Smith er en av de som mener han har klart å vise at ved arbeid med problemer som fyller visse betingelser, kan inkubasjon identifiseres som reelt fenomen. Disse problemene må ikke være for enkle og heller ikke for vanskelige, eller uløselige, for at inkubasjon skal kunne fungere som reelt virkemiddel. ”En rekke studier viser nå at når oppgavene tilfredsstillende disse betingelsene, finner en støtte for inkubasjon i den forstand at det kan hjelpe å sette oppgaven til side i et tidsrom når en står fast.”²⁰

3.1.1 Forstå problemet

I det første stadiet av problemløsningen defineres problemet. Her må problemløserne finne tilstrekkelig med informasjon om temaet de skal jobbe med. Det legges i CPS –teori stor vekt på å formulere problemet godt. Osborn siterer Albert Einstein for å påpeke hvor viktig problemdefineringen er: ”Formuleringen av problemet er svært ofte mer essensielt enn løsningen, som bare kan være et spørsmål om matematiske eller eksperimentelle egenskaper.”²¹ En velformulert problemstilling er avgjørende for idégenereringen. ”Ofte er det nettopp problemdefinisjon og problemidentifikasjon som er kritisk for å kunne finne en innsiktsfull løsning på et problem.”²² Isaksen, Treffinger og Dorvall hevder at en problemstilling må invitere idéer og være positivt formulert. Den må også generere muligheter (broad), være kort (brief), være positivt orientert og fokusert mot målet (beneficial). I tillegg må problemstillingen beskrive problemet godt, være konsis, identifisere eierskap og være fri for kriterier.²³ En problemstilling som fyller disse kravene vil gi gode idéer og skape grobunn for fruktbar og effektiv idégenerering.²⁴

3.1.2 Generere idéer

Det å generere idéer er den største og mest omfattende delen av CPS. Det er genereringsfasen som beskriver hvordan en skal ta tak i problemstillingen for å jobbe kreativt med å utvikle idéer. Hvordan idégenereringen gjennomføres beskrives av et verktøy eller en oppskrift. Idégenerering i CPS blir alltid gjennomført i grupper og det er viktig å ha en moderator eller gruppeleder tilstede som fører prosessen fremover. Fordelen med å jobbe i grupper er at når

¹⁹ Kaufmann, *Hva er kreativitet*, 44.

²⁰ Ibid., 45.

²¹ Min oversettelse fra: Osborn, *Applied Imagination: Principles and Procedures of Creative Problem-solving*, 201.

²² Kaufmann, *Hva er kreativitet*, 42.

²³ Isaksen, Dorvall, og Treffinger, *Creative approaches to Problem Solving*, 68.

²⁴ Ibid.

et medlem i gruppen sier en idé høyt settes både hans egen og andres fantasi i gang. Når de kreative har fått flyt i brainstormingen kommer en gnist fra en tanke til å antenne idéer hos de andre. Før man vet ordet av det har man et helt fyrverkeri av idéer.²⁵

Regler for kreativt arbeid

I bunn av alt kreativt arbeid finner vi i teorier om CPS noen grunnleggende regler. Den første regelen omhandler det at deltakerne i idéarbeid aldri skal si nei, eller være kritisk til seg selv eller de andre i gruppen. ”Idégenerering kan bli mer produktivt om man unnlater å kritisere de andre i gruppen”²⁶, skriver Alex Osborn.

Den andre regelen beskriver hvordan deltakerne i genereringen skal strebe etter kvantitet. Osborn mener at dette er et ufravikelig krav, da kvantitet i kreativ sammenheng skaper kvalitet.²⁷ Osborn skriver også at: ”Vitenskaplig forskning har bekreftet det faktum, at de første idéene ikke er de beste.”²⁸

Den tredje regelen påpeker viktigheten av å skrive ned alle idéene, og å ta vare på disse. Det er ofte den som leder idégenereringen som også fungerer som sekretær. Lederen skal samtidig motivere problemløserne og bidra til at gruppen holder fokus.

Den fjerde regelen krever at deltakerne i gruppen hele tiden skal søke nye kombinasjoner, og bygge på det som de andre deltakerne i gruppen bidrar med.

Tre ulike CPS verktøy

Det finnes en rekke ulike bidrag når det kommer til verktøy som skal hjelpe problemløsere til å tenke ut av den velkjente *boksen*. Enkelte bidrag er mer seriøse enn andre. Isaksen, Treffinger og Dorvall trekker frem åtte verktøy som brukes til å generere idéer i deres CPS – teori. De fleste verktøyene bygger på Osborns brainstorming som ble presentert første gang i *Applied Imagination*.²⁹ Jeg vil nå ta for meg og forklare tre av disse CPS verktøyene for å gi en større forståelse av hvordan disse kan brukes i praksis.

Brainstorming skjer verbalt. Det er om å gjøre å kaste ut så mange rare, gale og spennende idéer som overhodet mulig. Samtidig skriver en referent ned alle idèene. Målet er å skrive like fort som deltakerne i gruppen kaster ut idéer for å skape god kreativ flyt. Selve brainstormingen trenger ikke å vare i mer enn 15- 20 minutter. Det er derimot veldig viktig i denne metoden å sette av god tid til utvelgning og vurdering av idéene som har kommet opp. ”Det er først gjennom bearbeiding at mange idéer blir virkelig gode og tåler å settes ut i

²⁵Osborn, *Applied Imagination: Principles and Procedures of Creative Problem-solving*, 51.

²⁶ Min oversettelse fra: *Ibid.*, 59.

²⁷ *Ibid.*, 61.

²⁸ Min oversettelse fra: *Ibid.*, 33.

²⁹ *Ibid.*

livet”³⁰ Et av ankepunktene ved ordinær brainstorming har vært at alle må vente på tur for å komme med sine idéer og at det tar tid å vente på at referenten får notert alt som blir sagt. På den måten kan mange gode idéer gå tapt. Derfor foreslår Isaksen, Treffinger og Dorvall et verktøy som svarer på ønsket om større produktivitet i brainstormingen, nemlig brainstorming med post-its.³¹ Når det gjennomføres en brainstorming med post-its, får alle deltakerne i gruppen hver sin post-it blokk til å skrive på. Da kombineres individuell idégenerering og idégenerering i plenum ved at gruppe medlemmene på rundgang må si sine idéer høyt, samtidig som alle kan skrive nye lapper når de andre snakker. Når det er din tur må du lese høyt det du har skrevet på lappene dine før disse plasseres synlig på en vegg eller tavle. Deretter går turen videre til neste mann/kvinne. Da kan du fortsette å notere på nye lapper til det igjen blir din tur.

Brainwriting er et annet verktøy i CPS. En vanlig bekymring i mange idégenereringssesjoner er at det er vanskelig for et fåtall personer å ta over og dominere retningen i den kreative prosessen.³² For å svare på denne utfordringen presenterer forfatterne verktøyet *brainwriting*. Når *brainwritings* verktøyet benyttes får hver deltaker i en problemløsningsgruppe et ark som er delt inn i flere ruter, vanligvis tolv. Sesjonen starter med at alle i gruppen skriver problemstillingen øverst på arket. Hver av deltakerne skriver deretter inn tre retninger eller muligheter som svarer til problemstillingen. Når de er ferdig med å fylle inn de tre første rutene legger alle sitt ark i midten av arbeidsgruppen, og velger et annet ark å fortsette på. Slik fortsetter deltakerne å fylle inn idéer i rutenettene på de ulike arkene som ruller mellom deltakerne til alle de tolv rutene på x antall ark er fulle av idéer. *Brainwritings* verktøyet tillater deltakerne å være private og anonyme, noe som kan være fruktbart for idéutviklingen. ”Utfordringen er at denne metoden gjør det lettere å miste den aktive interaksjonen mellom deltakerne i gruppen”.³³

Imagery Trek er et verktøy hvor genereringen starter med at deltakerne i gruppen finner ord som relateres til problemet. Ut fra problemstillingen velges det ti-tjue ord som legger grunnlaget for genereringen. Hvert av ordene er starten på en mental reise. Problemløserne starter med ett av ordene, og skal en etter en dele muntlig med de andre i gruppen assosiasjoner som de relaterer til ordet som det jobbes med. En moderator står for notering av ordene på en tavle, eller et annet sted som er godt synlig for deltakerne. Etter at

³⁰ Erik Lerdahl, *Slagkraft: håndbok i idéutvikling* (Oslo: Gyldendal akademisk, 2007), 215.

³¹ Isaksen, Dorvall, og Treffinger, *Creative approaches to Problem Solving*, 106.

³² *Ibid.*, 109.

³³ Min oversettelse fra: *Ibid.*, 108.

deltakerne har fått frem ti-tjue underord eller assosiasjoner knyttet til det første ordet går prosessen videre til neste ord på den første listen. Begynner idégenereringen med 20 ord som tar utgangspunkt i problemstillingen, vil gruppen etter å ha generert 20 ord på hver av disse sitte igjen med 400 ord som alle lager en sti av assosiasjoner. Assosiasjonene brukes til å skape noen, i første omgang uklare sammenhenger, som deretter tas ned i mer konkrete begreper. Dette verktøyet kan skape svært spennende resultater.

3.1.3 Forberede og ferdigstille

Når genereringen er gjennomført vil idégruppen forhåpentligvis ha en rekke nye og spennende idéer. Da er det tid for å finne de beste løsningene som ligger i idéene. Også i denne fasen finnes det en rekke verktøy som kan bidra til fokusert jobbing. Kjentegnet ved disse verktøyene er at de stiller kritiske spørsmål til idéene, og skal hjelpe til med å skille ut de virkelig geniale løsningene. En må spørre: "Vil denne idéen....?"

Ofte brukes det ulike former for matriser for å kategorisere og sortere, eller klynge idéene. Når problemløserne har fokusert idéene sitter de oftest igjen med to til fire konsepter som de skal arbeide videre med. Disse konseptene skal så visualiseres i form av skisser.

I skissefasen jobbes det i reklamebyråene på to nivåer. De kreative medarbeiderne lager kreative skisser, mens de administrative lager kommersielle skisser. De kreative skissene er ofte tegninger. De kommersielle skissene kan beskrives med det Isaksen m.fl. kaller CARTS-modellen (Cost, Acceptanse, Resource, Time, Space). *Cost* omhandler pris på produksjonen. *Acceptanse* tar for seg det kreative produktets verdi i forhold til kundens ønsker, og altså om idéen svarer til forventningene. *Resource* handler om kapasiteten og kunnskapen som ligger i byrået til å gjennomføre produksjonen. *Time* omhandler hvor lang tid det tar å ferdigstille prosjektet. *Space* –faktoren spiller ikke så stor rolle i reklamebyrå hvor produksjonen oftest blir gjort i byråenes egne lokaler. Faktoren blir først relevant om vi inkluderer nødvendige fasiliteter som datamaskiner, kontorer eller annet materiale som kreves for å gjennomføre prosjektet.³⁴

Når de kreative og de kommersielle skissene er klare, skal de presenteres for kunden i et kundemøte. Blir kunden fornøyd med det som presenteres, går reklamebyrået i gang med produksjonen. Selve produksjonen av reklameproduktene foregår oftest internt i reklamebyråene jeg har undersøkt. Reklamebyråene har derfor en stab som både kan arbeide med idéutvikling og som i tillegg kan arbeide med design, tekstutforming, eller programmering, som er det vi kaller produksjon.

³⁴ Ibid., 138.

3.2 Den kreative person

En kreativ person er ifølge Isaksen m.fl. fleksibel, original og åpen. Han klarer å lage orden av kaos, er energisk og tar sjanser.³⁵ I tillegg er kreative personer nysgjerrige, kan mestre komplekse øvelser, har god fantasi og kan jobbe selvstendig. Kreative personer er også lekne, har toleranse for tvetydighet og kan oppnå god arbeidsflyt fordi de har den egenskapen at de kan holde fokus over lengre tid. Ikke alle disse karaktertrekkene er like tydelige til enhver tid. Det sies derimot at kreative personer er mer disponert for å utnytte disse egenskapene.³⁶ For å utvikle disse trekkene til kreative personer i jobbsammenheng peker Isaksen, Treffinger og Dorvall på tre sentrale momenter som påvirker personer i organisasjoner. Disse faktorene er: eierskap, kompetanse og ulikheter.

3.2.1 Eierskap

Eierskap handler om å føle seg viktig for organisasjonen. Kjenner ikke medarbeiderne i en organisasjon eierskap til virksomheten eller prosessene, vil de ikke være interessert i resultatet av oppgavene det arbeides med. Viktige avgjørelser vil dermed få et mer eller mindre tilfeldig eller lite gjennomtenkt utfall. Tre faktorer som bidrar til eierskap i virksomheter er *influence, interest and imagination*. Jeg oversetter med innflytelse, interesse og kreativ fantasi.³⁷ Innflytelse handler om å ha autoritet til å komme med viktige synspunkt på arbeidet som blir gjort. Interesse omhandler medarbeidernes personlige engasjement for det de arbeider med. Kreativ fantasi dreier seg om hvor viktig det er for medarbeiderne å få bruke sine kreative egenskaper i arbeidet.

Har medarbeiderne innflytelse over viktige avgjørelser i organisasjonen, og får lov å bruke sin kreative fantasi, vil dette skape personlig interesse som igjen gir engasjement og følelse av eierskap. En medarbeider som føler stor grad av eierskap til organisasjon han arbeider i vil bidra og bry seg. På den måten blir medarbeideren en viktig ressurs.

3.2.2 Kompetanse

Det er viktig at personer i kreative organisasjoner har riktig kunnskap til å behandle de problemene som skal løses. Dersom medarbeiderne mangler kompetanse må ledelsen oppfordre medarbeiderne til læring og utvikling. Ledelsen har i kreative organisasjoner har et viktig ansvar for å bruke de riktige menneskene til riktig tid, og på den måten utnytte potensialet som ligger i organisasjonen. Isaksen m.fl. skriver: "Kreativ suksess vil involvere bredde av kunnskap og ekspertise for noen oppgaver, og dybde av ekspertise vil være

³⁵ Ibid.

³⁶ Ibid.

³⁷ Ibid., 70.

viktigere i andre oppgaver.”³⁸ Skulle ikke kompetansen som behøves for å løse et spesielt problem finnes i organisasjonen, må ledelsen være positiv til å trekke inn eksterne krefter.

3.2.3 Ulikheter

Ulikheter i en organisasjon kan skape både positiv og negativ friksjon. Det er viktig i kreativ sammenheng å se på ulikheter som noe positivt. Forskjellig alder, kjønn, utdanning, tenkemåter og hobbyer er faktorer som kan skape positiv dynamikk på en arbeidsplass. Et viktig fokus i studier omkring kreative personers ulikheter har vært å studere enkeltindividens kreative stil. Isaksen m.fl. trekker frem en teori fra Michal J. Kirton. Han hevder at noen mennesker har en adaptiv stil, mens andre har en innovativ stil.³⁹ I sin adaptiv stil - innovasjonsteori viser Kirton at personer med innovativ stil gjør ting på nye måter, er udisiplinerte og utfordrer definisjoner av problemer. De stiller spørsmål, tenker unikt, visjonært og genialt.⁴⁰

Personer med en innovativ stil bidrar ofte til å generere mange muligheter og retninger for å løse et problem. De kan gjerne ha et for fremtidsrettet syn og fokusere for lite på realitetene som ligger i problemet.⁴¹

En person med en adaptiv stil ønsker å gjøre ting bedre, er sett på som mer disiplinert, aksepterer definisjonen på et problem og jobber med den. Personen er presis, forutsigbar og til å stole på.⁴²

Personer med en adaptiv stil er veldig strukturerte og metodiske i sin søken etter utfordringer og løsninger [...] De kan gjerne fokusere for mye på problemets nåværende realiteter og for lite på et nytt resultat.⁴³

Ifølge teorien til Kirton er det viktig å la de to stilene jobbe sammen for å skape balanse i det kreative miljøet.⁴⁴ Når ulike stiler er forstått og ledet på en effektiv måte kan det gi nye og interessante løsninger. Isaksen m.fl. beskriver gevinsten av det å forstå ulike stiler slik:

Når vi gir folk informasjon som vil hjelpe dem å forstå verdien av ulikheter og gir dem metoder og verktøy som kan hjelpe dem å få det beste ut av disse ulikhetene vi de oppleve, gjenkjenne, bruke og hylle hverandres bidrag.⁴⁵

³⁸ Min oversettelse fra: Ibid., 201.

³⁹ Michael J. Kirton, "Adaptors and Innovators: Cognitive Style and Personality," in *Frontiers of Creativity Research: Beyond the Basics*, ed. Scott G. Isaksen (Buffalo, N.Y.: Bearly Ltd., 1987), 282-304.

⁴⁰ Ibid.

⁴¹ Min oversettelse fra: Isaksen, Dorvall, og Treffinger, *Creative approaches to Problem Solving*, 198.

⁴² Kirton, "Adaptors and Innovators: Cognitive Style and Personality," 282-304.

⁴³ Min oversettelse fra: Isaksen, Dorvall, og Treffinger, *Creative approaches to Problem Solving*, 197.

⁴⁴ Ibid.

⁴⁵ Ibid., 204.

Kirton trekker også frem en tredje middelgruppe som ikke er mer det ene eller det andre.⁴⁶ Disse er mer *moderate* i sin stil. De som er *moderate* i sin tilnærming til kreativitet fungerer som viktige brobyggere mellom personer med innovativ og personer med adaptiv stil.

3.3 Det kreative produkt

Den tredje faktoren i 4P-modellen som danner definisjonen av kreativitet, er produktet.

Resultatet av kreativ problemløsning finnes i alle mulige former og størrelser. Johannessen og Olsen påpeker imidlertid at produkt, slik som Isaksen m.fl. bruker begrepet kanskje ikke er et dekkende nok ord fordi resultatet av problemløsning ikke bare er et fysisk produkt.

Vi begrenser oss derfor ikke bare til produkter, men har også oppmerksomheten rettet mot nye måter å organisere på, nye prosesser, nye tjenester, bruk av nye råmaterialer og nye markeder.⁴⁷

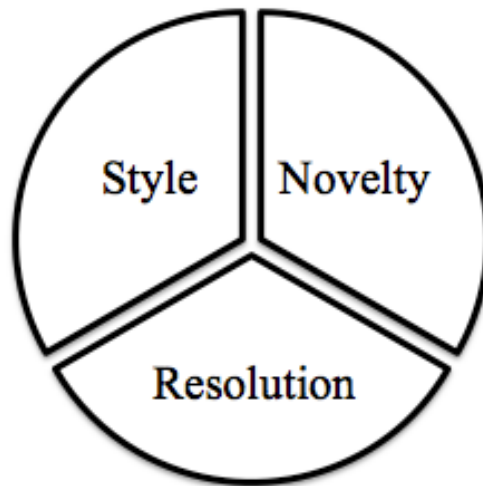
Siden CPS er et rammeverk som kan implementeres i alle organisasjoner som ønsker å utnytte medarbeidernes kreativitet, er det riktig som Johannessen og Olsen hevder, at produkt i CPS handler mer om resultater enn ett konkret produkt. I min studie vil resultatet av de kreative prosessene likevel være håndfaste reklameprodukter.

Susan P. Besemer hevder at kreative produkters egenart kan vurderes ved å se på produktets grad av stil (elaboration & synthesis, noen ganger kalt style), kreativitet (novelty), og problemløsning (resolution).⁴⁸ Kreativitetsfaktoren beskriver hvor nytt og annerledes produktet er i forhold til lignende produkter. Faktoren involverer også metodene og prosessene som ble tatt i bruk når produktet ble laget. Problemløsningsfaktoren beskriver hvor godt produktet løser det problemet som skulle løses. Stilfaktoren beskriver hvor godt produktet er presentert eller innpakket, og handler om kvaliteten på håndverket som er utført. Isaksen m.fl. presenterer Besemers modell slik:

⁴⁶ Kirton, "Adaptors and Innovators: Cognitive Style and Personality," 282-304.

⁴⁷ Johannessen og Olsen, *Positivt lederskap*, 274.

⁴⁸ Susan P. Besemer, "Creative Product Analysis: The Search for a Valid Model for Understanding Creativity in Products" (Department of Psychosocial Science, Faculty of Psychology, University of Bergen, 1997), 17.



Modell for kreative produkter.⁴⁹

Modellen er en forenkling av Besemers opprinnelige modell, men beskriver like fullt de tre faktorenes forhold. Besemers modell kalles *Creative product analysis matrix modell* (CPAM). CPAM-modellen er i utgangspunktet tenkt som et verktøy for å vurdere hvor kreativt et produkt er. I denne studiens analyse vil jeg derimot, som Besemer selv foreslår, snu det hele på hodet for å se reklamebyråenes vekting av faktorene i et produksjonsperspektiv.⁵⁰

3.4 Den kreative kontekst

Kontekst er den siste faktoren vi finner i Rhodes 4P-modell. Kontekst er et vidt begrep. Jeg mener kreativitet alltid vil påvirkes av den kultur og det samfunn vi lever i. Det er ikke mulig å isolere personer, prosesser eller organisasjoner fra påvirkning fra verden. Vi må derfor ta høyde for at kreativiteten som oppstår i reklamebyråene er farget av eksterne faktorer. Den konteksten jeg ser på i denne oppgavens analyse er likevel forbeholdt det som foregår innenfor den enkelte organisasjons fire vegger.

I organisatorisk kontekst trekker Isaksen m.fl. frem to sentrale faktorer som i stor grad bidrar til å styrke eller svekke den kreative konteksten. De første faktorene omhandler organisasjoners kultur og klima, mens de andre tar for seg ledelse og ledelsesstrategier.⁵¹

⁴⁹ Avtegnert illustrasjon fra: Isaksen, Dorvall, og Treffinger, *Creative approaches to Problem Solving*, 17.

⁵⁰ Besemer, "Creative Product Analysis: The Search for a Valid Model for Understanding Creativity in Products".

⁵¹ Isaksen, Dorvall, og Treffinger, *Creative approaches to Problem Solving*.

3.4.1 Kultur og klima

Kulturen i en organisasjon kjennetegnes med frasen; *sånn gjør vi det her hos oss*. Verdier, tradisjoner og normer beskriver kulturen som er blitt formet over tid. Å undersøke organisasjoners historie bidrar til å forstå hvordan kulturen har blitt utviklet.

Klima beskriver hvordan kulturen kommer til uttrykk fra dag til dag. ”Klimaet dreier seg altså om en overflatemanifestasjon av kulturen, og vi kan si det slik at kultur er årsak, mens klima er virkning.”⁵² Isaksen m.fl. trekker frem ni punkter basert på en studie gjort av den svenske organisasjonspsykologen Göran Ekvall, som spiller inn på klimaet i en organisasjon. Ekvall gjorde en rekke undersøkelser av henholdsvis innovative, nøytrale og stagnerte organisasjoner.⁵³ De punktene som blir trukket frem av Ekvall som fruktbare klimafaktorer for kreativitet i organisasjoner er: Utfordring, involvering, frihet, selvstendighet, tillitt, åpenhet og idétid.⁵⁴ I tillegg må miljøet være preget av humor og lekenhet. De kreative må også føle at de får støtte til å komme med spennende idéer, og at det i organisasjonen er rom for diskusjon. Det må også være høy grad av risikotoleranse i organisasjonen. Det skal altså være mulig å ta sjanser en ikke er helt sikker på utfallet av. I tillegg må en forsøke å unngå personlige konflikter på arbeidsplassen.⁵⁵

3.4.2 Ledelse og lederstrategier

Lederen i en organisasjon har en viktig oppgave med å forløse egen og andres kreativitet. Forholdet mellom ledelsen og de ansatte kan derfor være avgjørende for å skape gode kreative arbeidsvilkår. Transformasjonsledelse blir trukket frem av Geir Kaufmann som en gunstig lederform i kreative organisasjoner.⁵⁶ Kjernen i transformasjonsledelse er at selve grunnidéen for organisasjonen blir tydelig formidlet. Lederen må klare å få denne grunnidéen frem som en inspirerende visjon som de ansatte kan engasjere seg i. På den måten kan lederen klare å transformere (omforme) interesser hos de ansatte til iver for organisasjonens visjoner.⁵⁷ Transformasjonsledelse beskrives ved hjelp av fire *I-er*:

Idealisert innflytelse beskriver en leder som medarbeiderne ser opp til og som de ønsker å identifisere seg med. Lederen blir dermed et forbilde for de ansatte.

Inspirerende motivasjon beskriver en leder som er flink til å motivere og inspirere. Han legger også stor vekt på teambuilding og dyrking av en fellesskapsfølelse. ”Slike ledere

⁵² Kaufmann, *Hva er kreativitet*, 128.

⁵³ Göran Ekvall, *Kreativitet och kreativ problemlösning* (Stockholm: PARådet, 1979).

⁵⁴ Göran Ekvall, *Idéer, organisationsklimat och ledningsfilosofi* (Stockholm: Norstedts, 1990), 24-25.

⁵⁵ Kaufmann, *Hva er kreativitet*.

⁵⁶ *Ibid.*, 133.

⁵⁷ *Ibid.*

legger også stor 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.”⁵⁸

Intellektuell stimulering tar for seg lederens evne til å motivere på et faglig plan. Lederen må utfordre medarbeiderne og gi dem selvstendige oppgaver. En slik intellektuell stimulering blir fulgt av en holdning om at det er rom for å gjøre feil, og at medarbeiderne ikke blir offentlig kritisert eller hengt ut om de ikke mestrer utfordringene på en tilfredsstillende måte.⁵⁹

Den siste I- en som trekkes frem som sentral i teoriene om transformasjonsledelse er *individualisert oppmerksomhet*. Dette punktet beskriver hvor viktig det er at lederen ser medarbeiderne og viser dem individuell oppmerksomhet. Det vil gi hver enkelt medarbeider følelsen av å bety noe for organisasjonen som helhet. ”Dersom en leder synder på dette punktet, kan det derfor føre til både oppgitthet, apati og - i noen tilfeller -fiendtlighet og opposisjon.”⁶⁰

Transformasjonsledelse er tuftet på at alle i organisasjonen har samme visjon. Det er lederen som former og bestemmer denne visjonen, og den kan ikke forhandles. Grønnhaug m.fl. spør derfor: ”Hvem kan si om denne visjonen er verdt å forfølge, eller om den vil skape fremgang og lykke for medarbeiderne i organisasjonen?”⁶¹

Som en motsetning til transformasjonsledelse finner vi transaksjonsledelse. Transaksjonsledelse forekommer i tre utgaver. I transaksjonsledelsen finner vi *Ledelse ved betinget belønning* hvor det brukes belønninger som en faktor for å nå mål. Belønninger kan være bonuser, avspaseringer, eller andre goder.⁶² Den andre utgaven av transaksjonsledelse er *Ledelse ved unntak*. Dette er en ledelsesform der lederen ikke griper inn med mindre det blir gjort feil. Utgangspunktet for denne ledelsesformen er knyttet til negativ forsterking og straff. ”Det er to varianter av denne ledelsesformen, en aktiv og en passiv strategi.”⁶³ Den aktive strategien er koblet til nøye overvåking. Lederen griper her inn ved den minste lille feil for å korrigere medarbeiderne. Den passive strategien overlater medarbeiderne til seg selv. Her griper lederen kun inn om det kommer utenforstående klager på arbeidet. Den siste varianten av transaksjonsledelse kalles *La det skure- ledelse*. Denne formen for ledelse overlater

⁵⁸ Kjell Grønnhaug, Odd Hellesøy, og Geir Kaufmann, *Ledelse i Teori og Praksis* (Bergen: Fagbokforlaget, 2001), 214.

⁵⁹ Kaufmann, *Hva er kreativitet*, 134.

⁶⁰ Grønnhaug, Hellesøy, og Kaufmann, *Ledelse i Teori og Praksis*, 215.

⁶¹ *Ibid.*, 219.

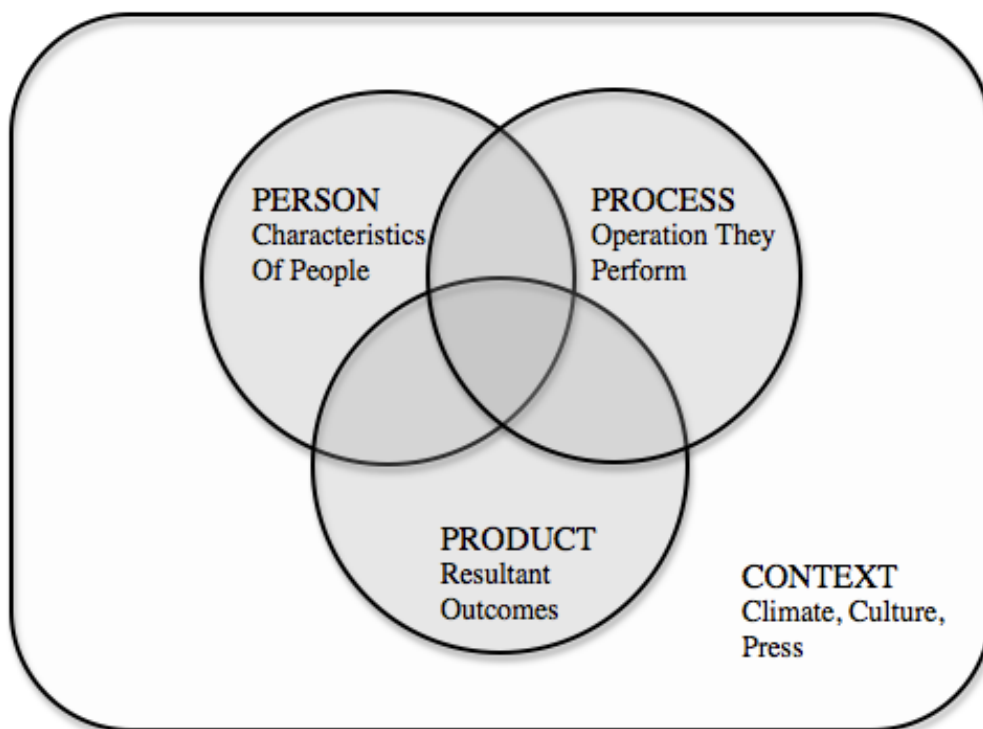
⁶² *Ibid.*, 215.

⁶³ *Ibid.*

ansvaret for organisasjonen helt og holdent til medarbeiderne. Enten ønsker lederen at medarbeiderne skal klare seg på egenhånd, eller så er det et uttrykk for likegyldighet og passivitet.

3.5 Prosess, person, produkt og kontekst

Jeg har nå trukket frem sentral teori knyttet til 4P-modellen som er måten kreativitet i organisasjoner er definert på.⁶⁴ Modellen under, som er utarbeidet av Scott G. Isaksen, viser hvordan disse elementene fungerer sammen. Denne tilnærmingen til kreativitet i organisasjoner blir kalt systemisk kreativitet.



Systemisk tilnærming til kreativitet.⁶⁵

Person, prosess og produkt blir i denne modellen omkranset av de kontekstuelle faktorene. Konteksten fremstår ifølge modellen som sentral for å skape gode kreative arbeidsmiljøvilkår. Det er viktig å ta høyde for samspillet mellom de fire faktorene når en studerer kreativitet i organisasjoner. ”Systemisk kreativitet skal altså gjennomsyre hverdagen i virksomheten, fremme idéutvikling, øke gleden og læringen og derigjennom bidra til

⁶⁴ Isaksen, Dorvall, og Treffinger, *Creative approaches to Problem Solving*.

⁶⁵ Ibid., 17.

kontinuerlige konkurransefordeler”⁶⁶ En kreativ person er en person som bruker hele seg til å nå de målene som er satt. ”Forstått på denne måten er systemisk kreativitet rettet inn mot å fremme prestasjonene til den enkelte medarbeider og virksomheten som organisasjon”⁶⁷

Jeg vil i analysen teste teoriene jeg nå har presentert på datamaterialet jeg hentet inn i de to nevnte reklamebyråene. Materialet består av kvalitative intervju og observasjon.

⁶⁶ Johannessen og Olsen, *Positivt lederskap*, 275.

⁶⁷ *Ibid.*, 276.

4. Utvalg og metode

I metodelitteraturen skilles det mellom kvantitativ og kvalitativ metode. Denne studien er basert på kvalitativ empirisk metode. Med empiri mener jeg kunnskap som kommer fra erfaringer. I dette prosjektet kommer erfaringene fra observasjon av, og kvalitative intervju med, medarbeidere i to reklamebyrå. Det var viktig for meg å utforske fenomenet kreativitet i reklamebyrå gjennom flere kvalitative tilnærminger. Kreativitet er komplekst, og fungerer både eksplisitt og implisitt i en organisasjon. Ved å være tilstede i organisasjonene som observatør, for så å gjøre intervjuer med sentrale personer, håpet jeg å få lese *kreativiteten mellom linjene*. ”Som forskningsmetode har kvalitative intervju og feltobservasjon på mange måter felles røtter, og vitenskapsteoretisk sett ligger de innenfor beslektede tradisjoner.”⁶⁸ Å kombinere flere kvalitative metoder for å undersøke et fenomen kalles i forskningslitteraturen for triangulering. ”Denzin definerer triangulering som ”*En kombinasjon av metodologier, der brukes ved undersøkelse av samme fenomen.*”⁶⁹ Å kombinere deltagende observasjon med kvalitative intervjuer av personer med ulik tilnærming bidrar til å styrke analysens validitet.

4.1 Utvalg

To byråer i Bergen skilte seg ut som spesielt interessante for studien min. De to byråene hevdet på sine nettsider, som vist innledningsvis, at de brukte en spesiell metodikk i det kreative arbeidet. Byråene er av typisk reklamebyråstørrelse. De har mellom ti-tretti ansatte og den kreative staben er større enn den administrative staben. Den kreative staben arbeider med design, tekstskriving, idéutvikling, webdesign og film. Medarbeiderne som jobber kreativt kalles ofte for ”de kreative”, eller ”kreatører”. Den administrative staben arbeider som prosjektledere, konsulenter, selgere og byråledere.

Reklamebransjen i Bergen har historisk vært oppfattet som mer produksjonsrettet enn for eksempel reklamebransjen i Oslo. Med produksjonsrettet mener jeg at byråene i stor grad produserer reklame fra idé til ferdig produkt, og outsourcer ikke arbeid til andre produsenter. Det betyr at byråene beholder mye av kapitalen de tar inn i selskapet fremfor å betale andre underleverandører. Dette kan skape en stabil økonomi, samtidig stiller det høye krav til at de kreative både kan jobbe med idé i tillegg til å kunne designe og/eller skrive tekster.

⁶⁸ Helge Østbye et al., *Metodebok for mediefag*, vol. 2 (Bergen: Fagbokforlaget, 2002), 100.

⁶⁹ Emil Kruuse, *Kvalitative forskningsmetoder i psykologi og beslægtede fag* (København: Dansk psykologisk Forlag, 2001), 42.

Fordi reklamebransjen i Bergen er liten, har jeg av hensyn til deltakerne i studien valgt å anonymisere alle sitater. Jeg har også valgt å omtale de to byråene som byrå A, og byrå B.

4.2 Kontrakt og adgang

Da jeg skulle etablere kontakt med de to byråene valgte jeg å følge samme oppskrift som reklameguru David Ogilvy i sin biografi *Ogilvy om Reklame*, gir dem som søker jobb i reklamebransjen:

Ikke ring. Skriv til tre-fire byråer, og ta med personlige opplysninger som utdannelse og yrkeserfaring...Stav alle navn riktig [...] Vær presis og saklig [...] Vær personlig, direkte og naturlig [...] og foreslå et bestemt skritt videre.⁷⁰

Jeg beskrev prosjektet kort, saklig og konkret i en e-post som jeg sendte til byråenes ledere. Jeg avsluttet hver e-post med å vise til en dag og et tidspunkt jeg kom til å ringe for å diskutere innholdet i e-posten.

I byrå A fikk jeg straks en avtale om et møte. På møtet fikk jeg en god innføring i metodikken som byrået benytter seg av. Jeg fikk deretter en omvisning i byråets lokaler. Før jeg gikk ble vi enige om når jeg skulle starte observasjonen.

I byrå B fikk jeg også en avtale om et møte med byrålederen. I dette møtet ba jeg om å få vite mer om metodene de brukte før jeg avgjorde om dette var riktig byrå for studien min. Jeg fikk da beskjed om å komme tilbake hvis jeg bestemte meg for å studere dette byrået. Hvis jeg bestemte meg og bekreftet at jeg ville velge dem skulle jeg få bøker, plansjer og så mye informasjon som jeg ønsket om metodene de brukte. Jeg ble nysgjerrig. Hvilke metoder var det de hadde her som var så hemmelige at jeg ikke kunne få se de før jeg hadde bekreftet samarbeid? Noen uker senere fikk jeg et nytt møte med kreativ leder og en nyansatt byråleder. Den byrålederen jeg hadde møtt tidligere hadde fått ny stilling i konsernet, og hadde dermed ingenting med den daglige driften i byrå B å gjøre lenger. De jeg møtte nå var positive til studien og observasjonen jeg skulle gjøre. Jeg fikk en kort innføring i måten de arbeidet på før vi avtalte tidspunkt for oppstart av observasjonen.

I forskningslitteraturen skilles det mellom formell og uformell adgang. Den første og avgjørende adgangen er formell adgang. Formell adgang bekreftes ved at forskeren skriver en kontrakt som gir tilgang på det en ønsker å studere med de ansvarlige. I mitt tilfelle var dette reklamebyråenes ledere (se vedlegg1-2). Kontraktene bekreftet at jeg fikk tilgang til å observere i de ulike byråene i henholdsvis juni og september 2009, og at jeg i etterkant av

⁷⁰ Min oversettelse fra: David Ogilvy, *Ogilvy om reklame* (Oslo: Dreyer, 1984), 44.

observasjonen kunne velge meg tre til fire sentrale personer i hvert av byråene som objekter for de kvalitative intervjuene.

Uformell adgang dreier seg om aksept fra, og kontakt med, dem man ønsker å studere. Jeg var dermed avhengig av velvilje fra medarbeiderne i de to byråene for å gjennomføre studien. Enkelte ganger følte jeg meg svært inkludert i det sosiale fellesskapet i begge byråene, samtidig var det viktig for meg å holde en viss distanse til studieobjektene. Jeg ble spesielt godt inkludert i byrå A. Her ble jeg invitert på ulike sosiale sammenkomster med de ansatte. Selv om det hadde vært hyggelig valgte jeg likevel å takke nei til disse invitasjonene.

Det å være observatør kan på ingen måte gi objektive data. Som person har jeg påvirkning på det materialet som hentes inn. Analysen er derfor et resultat av de faktorer jeg har valgt å legge vekt på. Ved å være en måned i hvert av de to byråene vil jeg si at jeg ble godt integrert i begge byråene. I byrå A fikk jeg føle den positive og energiske stemningen på kroppen. Det gjorde også meg som forsker positivt innstilt til organisasjonen som helhet. I byrå B ble jeg også integrert, men på en annen måte. Jeg opplevde usikkerhet og utrygghet. Jeg vil hevde at disse følelsene ikke bare gjaldt meg som observatør, men at de følelsene jeg fikk i møte med organisasjonen også opplevdes av medarbeiderne selv. Enkelte deler av analysen vil sannsynligvis være farget av disse følelsesmessige erfaringene jeg som forsker opplevde under observasjonen i de to byråene.

4.3 Deltagende observasjon

Samtidig som det å opptre som forsker i et ukjent miljø kan gi viktig informasjon, kan det også, som vist over, være en medmenneskelig utfordring. Deltagende observasjon er en form for etnografisk studie. I metodelitteraturen skilles det mellom fire typer observasjon: fullstendig deltaker, deltagende observatør, observerende deltaker og fullstendig observatør. Den fullstendige observatøren er helt avskåret fra objektet mens vi på den andre siden finner en deltagende og involvert observatør som gjerne arbeider sammen med de som observeres.⁷¹ Jeg ville prøve så godt det lot seg gjøre å forholde meg som deltagende observatør. Østbye m.fl. hevder imidlertid at tittelen deltagende observatør gir tvetydig forståelse av rollen, fordi man aldri blir helt deltagende i både den sosiale og faglige konteksten som forsker. Derfor foreslår de i stedet betegnelsen *tilstedeværende observatør*.⁷²

⁷¹ Østbye et al., *Metodebok for mediefag*, 11.

⁷² *Ibid.*, 113.

Jeg skulle altså være tilstede, men ikke delta. I analysen vil jeg trekke frem to spesielle tilfeller hvor rollen som observatør ble utfordret fordi jeg ble bedt om, eller ikke klarte å la være, å komme med innspill i den kreative prosessen.

Som observatør er det viktig å få med seg så mye som mulig av det som skjer. Jeg hadde oftest en notatbok med meg i hånden slik at jeg kunne notere alt jeg så og hørte. I lunsjpausene la jeg ofte boken fra meg. Jeg opplevde flere ganger at medarbeiderne anså meg som mindre truende når boken var borte. Det ble etter disse uformelle samtalene i lunsjene derfor viktig å rekonstruere samtalene i notatboken i etterkant på en god og beskrivende måte. ”Det er viktig å skille mellom beskrisjoner og fortolkninger så disse ikke blandes sammen” skriver Kruuse.⁷³ Siden jeg som observatør hadde en subjektiv og fortolkende forståelse av alt som ble sagt og gjort, var det viktig å distansere seg, og prøve å hindre å tolke ulike situasjoner feil. De uformelle samtalene under observasjonen, ga etter min mening, godt bakgrunnsmateriale for de kvalitative intervjuene jeg gjorde i etterkant av observasjonene.

4.4 Det kvalitative forskningsintervjuet

Under observasjonen var det flere personer som pekte seg ut som interessante intervjuobjekt. På grunn av studiens omfang, og fordi analysen kombineres av deltagende observasjon og kvalitative intervju, endte jeg opp med å intervju ni personer totalt. To faktorer blir trukket frem i metodelitteraturen som avgjørende for hva en skal ta høyde for når en velger ut informanter:

Det første er tilstrekkelighet, det vil si at antallet er tilstrekkelig til å reflektere bredden blant deltakerne og på stedet med hensyn til sentrale kjennetegn eller variabler. Det andre kriteriet er tilfredsstillende informasjon, at metningspunktet er nådd. Det er som nevnt når intervjuene ikke lenger byr på ny informasjon og man ikke lærer noe nytt.⁷⁴

Med de ni informantene mente jeg at metningspunktet var nådd, og at jeg hadde tilstrekkelig med materiale.

Metodelitteraturen skiller gjerne mellom åpne og semistrukturerte intervjuer. Et helt åpent intervju kjennetegner de uformelle samtalene beskrevet over. Disse samtalene ga grunnlag for utarbeidelsen av en intervjuguide som jeg brukte i de kvalitative intervjuene (se vedlegg 3). Intervjuguiden inneholder stikkord og temaer jeg var på jakt etter å få besvart. I tillegg brukte jeg feltnotatene mine som isbryter og som virkemiddel for å få frem holdninger og tanker om spesifikke hendelser jeg hadde deltatt i under observasjonen.

⁷³ Kruuse, *Kvalitative forskningsmetoder i psykologi og beslægtede fag*, 221.

⁷⁴ Seidman (1998:47) i Steinar Kvale, *InterViews* (California: Sage Publications, 1996), 94.

Jeg valgte å gjøre intervjuene i de respektive reklamebyråenes lokaler. Jeg opplevde at informantene var positive til intervjuene. I begge byråene var likevel byrålederne svært travle og hadde liten tid. Intervjuene mine varte stort sett i en time. Intervjuene med byrålederne varte derimot mellom 30- 40 minutter.

4.5 Lagring, transkribering og sortering

Jeg brukte en digital opptaker under intervjuene og opplevde enkelte utfordringer med denne teknikken. Den største utfordringen møtte jeg etter å ha gjennomført et intervju med den tidligere byrålederen i byrå B. I utgangspunktet hadde jeg nådd metningspunktet før jeg valgte å gjøre dette intervjuet. Likevel, fordi mange informantenes refleksjoner rundt kreativitet var knyttet til denne personens lederstil, valgte jeg å intervju ham. Da jeg var ferdig med intervjuet oppdaget jeg at filen på opptakerens harddisk var korrumpert. Jeg klarte til slutt å reparere halve intervjuet i et avansert lydprogram. Fordi den tidligere byrålederen var mye bortreist, og fordi jeg følte jeg hadde nådd metningspunktet, valgte jeg å la være å be om et nytt intervju.

Etter å ha hentet inn materialet muntlig er det viktig å transkribere det. Det er mye lettere å forholde seg til materialet skriftlig enn på bånd. Jeg valgte å transkribere intervjuene i sin helhet. Grunnen til det var at jeg var interessert i gjennomgående tendenser, og disse ville jeg først avdekke når jeg begynte å sortere materialet. Jeg valgte likevel å normalisere språket og tilpasse det skriftlig form. Jeg var på jakt etter forståelse av fenomenet kreativitet i reklamebyrå. Det er en vanlig oppfatning i kasusstudier at det er innholdet i informantenes utsagn som er viktig, ikke måten de sier det på.

Jeg var inspirert av et idéreduceringsverktøy jeg fikk erfare under observasjonen i byrå A da jeg satte i gang kodingen av materialet. Koding handler om å kategorisere materialet. Alle relevante og interessante sitater fra intervjuene noterte jeg på hver sin post-it lapp. I neste fase benyttet jeg meg av Rhodes fire P-er som utgangspunkt for kategoriseringen. Under de fire punktene person, prosess, produkt og kontekst samlet jeg post- it lappene med sitater i klynger. Da jeg hadde klynget temaene valgte jeg å lage matriser av datamaterialet. En slik metode anbefales av Barbara Gentikow. ”Matriser kan gi et overblikk over og innblikk i både person- og temasentrete dimensjoner ved materialet.”⁷⁵ Å sortere dataene i matriser har vært til stor hjelp i arbeidet med analysen (se eksempel i vedlegg 4).

⁷⁵ Barbara Gentikow, *Hvordan utforsker man medieerfaringer?* (Kristiansand: IJ Forlaget, 2005), 122.

4.6 Kasusstudier

Denne oppgaven er et kasusstudie av fenomenet kreativitet i reklamebyrå. Hensikten med studien er som nevnt å undersøke hvilke faktorer som bidrar positivt til kreativt arbeid innenfor reklamens kommersielle rammer. Utgangspunktet var to selskaper med samme innfallsvinkel til kreativitet. Å tilnærme seg et fenomen i kvalitativ tradisjon handler om å finne svar på hvorfor ting er som de er ved hjelp av kvalitative data i form av bilder og ord, ikke tall. Jeg var interessert i mening fremfor handling og det var viktig å få frem aktørens eget perspektiv.⁷⁶ ”Det er en forholdsvis utbredt oppfatning at kasusstudier egner seg best til å svare på spørsmål som angår hvordan noe skjer og oppleves, snarere enn hvorfor.”⁷⁷

Når det utføres kasusstudier er det viktig at en fordyper seg i sitt kasus, og prøver å finne så mye informasjon som mulig for å dekke saken i sin helhet. Forarbeidet og undersøkelsene jeg gjorde forkant av studien for å finne reklamebyråer som arbeidet metodisk med kreativitet ble gjort for å sikre at de kasus jeg skulle studere, hadde samme tilnærming til kreativitet som mitt teoretiske utgangspunkt. Østbye m.fl. skriver at en kasusstudie kan brukes til å teste allerede eksisterende teorier. ”Hvis det fins god teori på området for kasusstudien kan vi ved omhyggelig utvalg av et kasus bidra til testing av teorien.”⁷⁸ Utgangspunktet var å gjøre et enkeltkasus studium av metodisk kreativitet hvor det å studere samme fenomen i to byråer skulle styrke studiens reliabilitet og validitet.

Da jeg startet min observasjon i byrå B opplevde jeg at den bevisste holdningen til kreativitet ikke var så bevisst som jeg var blitt fortalt. Da jeg møtte den tidligere byrålederen som nå hadde annen stilling i konsernet ba jeg ham om å gi meg materialet han hadde snakket om ved vårt første møte og, som jeg skulle få så snart avtalen om observasjon var bekreftet. Han sendte meg videre til en annen person i byrået som skulle sitte på dette. Denne personen skjønnte ikke hva jeg snakket om, og det viste seg at det ikke fantes noe konkret materiale som beskrev hvilke metoder som ble brukt i det kreative arbeidet.

De dataene som utgjør grunnlaget for analysen viser derfor flere interessante motsetningspar, og danner grunnlaget for en mer komparativ kasusstudie.

Fra å ha et utgangspunkt med to ulike byråer med en felles tilnærming til kreativitet, viste resultatene av datainnsamlingen to ulike tilnærminger til kreativitet i reklamebyrå. Å foreta et komparativt kasusstudie av de to byråene vil dermed være mer hensiktsmessig for å få frem fruktbare faktorer for kreativt arbeid innenfor reklamens kommersielle rammer. Komparative

⁷⁶ Anne Ryen, *Det kvalitative intervjuet* (Bergen: Fagbokforlaget, 2002).

⁷⁷ Svein S. Andersen, *Case-studier og generalisering* (Bergen: Fagbokforlaget, 1997), 34.

⁷⁸ Østbye et al., *Metodebok for mediefag*, 245.

kasusstudier kan ved systematisk sammenligning gi nyttig forståelse av enkelte hovedvariabler i de ulike kasus og sammenhengen mellom dem.

4.7 Validitet, reliabilitet og generaliserbarhet

En vedvarende diskusjon ved kvalitative studier er spørsmålet om validitet, reliabilitet og generaliserbarhet. I den kvantitative tradisjonen blir disse tre sett på som ufravikelige metodekrav. De tre punktene er i kvantitative studier selve måleapparatet for studiens kvalitet. Barbara Gentikow hevder at reliabilitet og validitet er faktorer forskere må strekke seg etter også i kvalitativ forskning. Østbye m.fl. beskriver *validitet* som studiens gyldighet.⁷⁹ Validiteten avgjør om studien virkelig måler det som skal måles. Materialet må være bekreftbart, og kunne gås etter i sømmene. *Reliabilitet* omhandler bearbeidingen av materialet og kvaliteten på arbeidet. Det er viktig at materialet forteller sannheten, og at det ikke er tatt snarveier eller gjort uriktige endringer underveis. ”Man må kunne stole på datamaterialet og resultatene av analysen, det må ikke forekomme feil i målingen eller undersøkelsen av fenomenet for øvrig.”⁸⁰ Validitet og reliabilitet blir sett som kontroversielle fenomen i kvalitativ forskning skriver Anne Ryen.⁸¹ Hun støtter Gentikow i at reliabilitet og validitets kravene er faktorer forskere må strekke seg etter også i denne type forskning. Ryen trekker frem enkelte forholdsregler en forsker kan ta for å høyne materialets reliabilitet. Blant annet skriver hun at det å ta opp alle intervju på bånd gir mer nøyaktig fremstilling av dataene. Hun foreslår også at forskeren i rapporten redegjør for prosessene ved datainnsamling sammen med å presentere større utdrag fra data, ikke bare oppsummeringer.⁸²

At man ikke kan generalisere kvalitative data på samme måte som kvantitative data har vært et av de sterkeste argumentene mot kvalitative studiers nytte. *Generalisering* handler om at data samlet inn på grunnlag av et mindre utvalg, kan ha gyldighet og overførbar verdi som kan peke på strukturer og større sammenhenger. Generalisering er tolking og systematisering av data, eller det Andresen kaller generering av data.⁸³ En slik generalisering definerer *statistisk generaliserbarhet*, og kan ifølge Gentikow ikke overføres fra kvantitativ til kvalitativ metode.⁸⁴ Gentikow foreslår imidlertid en omdefinering av generaliserbarhetskravet til et krav om *overførbarhet*. ”Slik argumenterer også Thagaard: ”Overførbarhet har referanse til om tolkninger som er basert på en enkelt undersøkelse også

⁷⁹ Ibid., 39.

⁸⁰ Gentikow, *Hvordan utforsker man medieerfaringer?*, 57.

⁸¹ Ryen, *Det kvalitative intervjuet*.

⁸² Ibid., 181.

⁸³ Andersen, *Case-studier og generalisering*.

⁸⁴ Gentikow, *Hvordan utforsker man medieerfaringer?*, 60.

kan gjelde i andre sammenhenger.”⁸⁵ Gentikow hevder kvalitative data hele tiden beveger seg mellom det konkrete og det abstrakte. ”Mellom del –og helhetsperspektiver. Slik oppfyller altså tradisjonen, også gjennom sitt abstraksjonsnivå, et vitenskaplig generaliseringskrav.”⁸⁶

Andersen skriver at målet med å utføre kasusstudier ideelt sett er å vise hvordan noe skjer. Dette er kasusstudiens styrke. Utfordringen er å trekke generaliseringer også om slike prosesser.⁸⁷ For å kunne trekke gyldige generaliseringer fra kasusstudier trekker Andersen frem enkelte krav til studien. Generaliseringen bør sammenfatte et komplekst materiale på en enkel måte uten at vesentlig materiale går tapt. Generaliseringen bør være forenelig med annen eksisterende kunnskap på området, og et tredje krav er at generaliseringen bør kunne testes ut basert på kasusmateriale. ”Teori og empiri må være tett sammenkople. Det må være mulig å spesifisere hvilke empiriske observasjoner som ville overbevise oss om teorien var gal.”⁸⁸

I henhold til den omdefineringen Gentikow presenter, kan studien av fenomenet kreativitet i reklamebyrå ha en viss vitenskapelig overførbarhet. Om studien knytter empiri til teori på en god og måte, presenterer data effektivt og er knyttet til eksisterende kunnskap på området, vil det være mulig å gjøre en generalisering av også denne studiens resultater. Målet med studien må være å kunne trekke ut enkelte generaliseringer om kreativitet i reklamebyrå, som kan bidra til en større forståelse for hvordan tilrettelegge for godt og fruktbart kreativt arbeid i organisasjoner.

⁸⁵ Thagaard 1998:20 i *Ibid.*, 61.

⁸⁶ *Ibid.*, 62.

⁸⁷ Andersen, *Case-studier og generalisering*.

⁸⁸ *Ibid.*, 136.

5. Analyse

Analysen vil ved hjelp av empirisk materiale og sentral teori på feltet som ble presentert i kapittel tre, belyse fenomenet kreativitet i reklamebyrå. Ved å undersøke hvordan kreativitet oppstår i to ulike reklamebyrå er målet å kunne svare på studiens problemstilling:

Hvilke faktorer bidrar til, og gir rom for, god og effektiv kreativ problemløsning i et reklamebyrå?

Analysen består av fem deler. Jeg har valgt å tilnærme meg fenomenet kreativitet i reklamebyrå ved å ta utgangspunkt i Rhodes 4P- modell som jeg tidligere i teorikapittelet har redegjort for.

Jeg vil starte analysen med å se på den kreative prosessen i de to reklamebyråene. Deretter vil jeg se på trekk ved kreative personer i organisasjonene jeg har studert. Dernest vil jeg diskutere medarbeidernes tilnærming til det kreative produkt. Videre vil jeg se på den kreative kontekst. Analysen avsluttes med å diskutere de fire P-enes forhold til hverandre med utgangspunkt i to ulike modeller for systemisk kreativitet.

5.1 Den kreative prosessen

Jeg skal i dette kapittelet se hvordan de ulike momentene beskrevet i teorikapittelet under prosess fungerer i de to reklamebyråene til daglig. Kapittelet starter med et overordnet blikk på problemene, eller oppdragene reklamebyråene løser. Deretter skal jeg se på hvordan de to byråene forholder seg til problemformulering, idégenerering, fokusering, skissearbeid og til slutt produksjon.

Hva kjennetegner et reklameproblem?

På et grunnleggende nivå vil jeg si at alle problemer et reklamebyrå skal løse har samme problemstilling. Denne problemstillingen kan formuleres slik: *Hvordan skape økt salg/merkevaregjenkjenning hos kunde X?*

En vellykket reklame fremskynder våre kjøpsbeslutninger, og forteller publikum hva som er produktets gode egenskaper og fordeler. Reklamen skal motivere oss til å kjøpe et produkt.⁸⁹ Inn under den overordnede problemstillingen finner vi spesifikke nyanser for den enkelte reklame. Det er disse nyansene som definerer de kommersielle rammene for

⁸⁹ Trond Blindheim og Anders Sætrang, *Premisser for påvirkning* (Fagernes: Cappelen Akademiske Forlag, 1997), 132.

kreativiteten i reklameproduksjon. Nyansene definerer tidsrammer og pris. De definerer også hvilke målgruppe kunden ønsker å nå, og hva de ønsker å oppnå med reklamen.

Problemstillingen inkluderer to ulike former for problem. Enten skal reklamebyråene skape økt salg av et produkt, eller de skal skape økt merkevaregjenkjenning. En av informantene mine omtaler forskjellen på disse problemene slik: ”Skal en selge et produkt kan man jo bare si ”Kjempesøtt, smaker bare sukker”- men skal du selge en merkevare skal en jo bygge en holdning oppe i hodene til folk.” Prosessen i et reklamebyrå starter med at et oppdrag blir gitt av en kunde, og at en problemstilling blir formulert.

5.1.1 Problemformulering

I CPS –teori beskrives problemformulering ut fra tre faser. Den første fasen omhandler definering av problemet. Den andre fasen omhandler forståelse og undersøkelse av problemet, også kalt research. Den siste fasen tar for seg selve formuleringen av problemet.

Reklamebyråene definerer ikke problemene på egenhånd. Det er kundene som har et problem de ønsker reklamebyråene skal løse. Derfor er det bare punkt nummer to og tre i teorien om problemformulering som gjelder for kreativ problemløsning i reklamebyrå.

Prosjektledernes undersøkning av problemet

I begge reklamebyråene skjer undersøkningen av problemet på flere ulike nivå og på ulike steder i prosessen. Før problemet blir gitt til de kreative er det konsulentene og prosjektlederne som går i dialog med kunden for å få en forståelse av problemet som skal løses. Prosjektlederne og konsulentene har ofte en kommersiell tilnærming til problemet og til hva kunden ønsker å oppnå. I begge byråene er prosjektlederne og konsulentene på jakt etter kommersiell informasjon. Dette er informasjon som Isaksen, Treffinger og Dorvall beskriver i CARTS- modellen, altså *Cost, Acceptanse, Resource, Time* og *Space*.⁹⁰ Når den kommersielle informasjonen er på plass utformes det en brief eller briefing før de kreative tar fatt på å generere idéer.

Brief eller briefing

Problemstillingen i et reklameprosjekt kalles brief hvis den er skriftlig eller briefing hvis den er muntlig. Reklamebyråene jeg har undersøkt forholder seg ulikt til formuleringen av problemstillingen.

I byrå A er det de opptatt av at briefen skal være skriftlig. Ethvert prosjekt har en brief, og det skilles mellom to typer; kundebrief og kreativ brief. Kundebriefen lages av

⁹⁰ Isaksen, Dorvall, og Treffinger, *Creative approaches to Problem Solving*, 138.

prosjektlederne eller konsulentene i samarbeid med kunden. Den informasjonen som er viktig blir ført inn i et standardskjema.

Kundebriefen inneholder oppdraget og de kommersielle rammene for prosjektet. Den kreative briefen er forkortet og inneholder et kreativt motivert spørsmål eller ord som er basert på kundebriefen. Ofte synes de kreative det er lettere å forholde seg til en kreativ brief enn til kundebriefen. Da slipper de nemlig å bry seg om de kommersielle rammene. I idégenereringen kan de kommersielle rammene oppfattes som begrensinger.

Når et prosjekt blir gitt til reklamebyrået er det konsulentene i byrået som har solgt inn oppdraget til en kunde. ”Konsulentene eier kundene, og prosjektlederne eier prosjektene” blir jeg fortalt. Derfor er det prosjektlederne som tar ansvar for prosjektet så fort oppdraget er gitt. Noen ganger er det prosjektlederne som lager briefen til de kreative, andre ganger er det en kreativ som lager briefen. En av informantene, en prosjektleder, omtaler arbeidet med briefen slik:

Hvis jeg legger frem en brief for kreatørene så må jeg fokusere på de riktige tingene. Vi har en brief som utarbeides mellom kunde og oss, og så endrer vi denne briefen internt før den går til kreatørene slik at det blir en kreativ brief. Da går vi mer i dybden på det konseptuelle, lager åpne spørsmål som legger til rette for idégenerering.

En annen informant, som arbeider i den kreative avdelingen i samme byrå, beskriver hvordan briefen blir overlevert og formulert slik:

Det er ikke alltid de (les. prosjektlederne) som skal gjøre briefen, for om de kommer til meg og skal ha løst en ting, så kommer de med briefen, og hvis jeg skal kjøre noe kreativt med den briefen der så er den ofte ganske omfattende. For omfattende til å lage noe kreativt, så da lager jeg ofte en kreativ brief av briefen.

Briefen må altså være formulert på en måte som inviterer til kreativitet. Den skal også alltid være skriftlig i byrå A. Da har alle det samme utgangspunktet for å forstå oppdraget.

I byrå B blir oppdraget gitt som en briefing, altså muntlig. Briefingen blir oftest gitt av konsulentene som har vært i kundemøte og som har diskutert oppdraget med kunden. Briefingen er en beskrivelse av oppdraget. Briefingen foregår oftest på den måten at konsulentene eller prosjektlederne inviterer til et møte med de kreative. På dette møtet blir kunden og oppdraget presentert. Briefingmøtet er ikke noe formelt møte, og kan foregå på et møterom, eller i sofagruppen på byrålederens kontor. Briefingen blir også noen ganger gitt via e-post. Det skjer oftest på mindre oppdrag. Selv om briefingen blir gitt på e-post har den et muntlig preg og ligner ikke den skriftlige standardiserte briefen i byrå A.

Når de kreative har fått en briefing går de i gang å diskutere seg frem til en setning eller et ord som skal sette i gang den kreative prosessen.

De kreatives forståelse av problemet

Når briefen eller briefing er gitt, skal de kreative på bakgrunn av denne begynne å generere idéer. Noen ganger har de tid til å undersøke problemet ytterligere, men stort sett blir idégenereringen satt i gang like etter at briefing eller briefen er gitt. De kreative får ofte bare kundeinformasjonen som formidles via prosjektlederne og konsulentene. Ønsker de mer informasjon om kunden må denne informasjonen hentes inn på eget initiativ.

I begge byråene er det enkelte medarbeidere som er svært dyktige til å gjøre research på egenhånd. Disse blir ofte satt til å arbeide på prosjekter der det kreves ekstra stor forståelse for kunden, kundens språk og kontekst. Et eksempel på dette er kunder som driver innen bank, finans og forsikring. En av informantene omtaler utfordringen med banksegmentet slik: "Banker har gjerne en høyverdig tale, de fleste banker snakker likt og har mange fremmedord i terminologien." Når reklamebyråene arbeider med slike kunder er det viktig at de kreative kan sette seg inn i kundens språk for å kunne lage god kommunikasjon.

Blindheim og Sætrang trekker frem kunden som en viktig ressurs for kreativ problemløsning. De mener at kunden bør være mer involvert i de kreative prosessene enn de ofte er.⁹¹ Tom Rosendahl, professor i markedskommunikasjon ved BI, gjorde i 1991 en undersøkelse av norske kunders valg av reklamebyrå.⁹² Undersøkelsen viste at kundene først og fremst valgte reklamebyråer som de følte de kunne diskutere med, og som de opplevde som forståelsesfulle. Jeg stiller derfor spørsmål ved hvorfor det nærmere 20 år senere fortsatt er slik at reklamebyråene i liten grad involverer kundene etter at briefing er gitt. Flere av produsentene som ble intervjuet i Rosendahls undersøkelse sa blant annet at kommunikasjonen med byrået var for dårlig, og at byrået ikke behersket informasjonen som blir gitt av annonsørene. Mange savnet også å bli mer involvert underveis i arbeidet med eget reklameprodukt.⁹³

Under min observasjon ser jeg de samme tendensene både i byrå A og byrå B. Kunden er oppdragsgiveren som gir oppdraget men som ikke hører noe mer før han blir invitert til reklamebyråene for å bli presentert for de ferdige skissene. Dette kan enkelte ganger oppleves som et sjansespill fra byråenes side. Hvordan vet de kreative at de har jobbet i riktig retning når kunden er så lite involvert?

⁹¹ Blindheim og Sætrang, *Premisser for påvirkning*, 162.

⁹² Tom Rosendahl, "Mulige årsaker til at annonsørene avbryter samarbeidet med reklamebyrået: Hvilke kriterier det blir lagt vekt på ved valg av nytt byrå" (Statens lærerhøgskole i handels- og kontorlag, 1991).

⁹³ *Ibid.*, 54.

Den viktige briefen

Alex Osborn poengterer viktigheten ved en god brief ved å sitere den amerikanske psykologen og filosofen John Dewey: "A problem well stated, is a problem half solved".⁹⁴ Å bruke tid og krefter på research og problemformulering er viktig. Under feltarbeidet til denne oppgaven observerer jeg at konsulentene i byrå B ved to anledninger ikke klarer å gi en god og tydelig overlevering av problemet og problemstillingen til de kreative. Det resulterer i fortvilelse og forvirring hos enkelte av medarbeiderne og beskrives av en av informantene slik:

Det hender at vi får feil info, og at vi bruker en hel dag på feil kommunikasjon fordi vi får en brief overlevert av en person som var i kundemøtet. Etterpå kommer en annen som var i samme møte, og har helt andre tanker om hva som var målet med kommunikasjonen.

Eksempelet med feil brief, som vist her, er kostbart for organisasjonen. Både tid og penger går tapt ved å gjøre slike feil i starten av et prosjekt.

Rosendahl viste i sin undersøkelse at en av de viktigste faktorene til at annonsører bryter med sine eksisterende reklamebyråer er at byrået ikke behersker den informasjonen som blir gitt i briefingen.⁹⁵ Blindheim og Sætrang går enda lengre sin kritikk av slike hendelser: "Det som virkelig vil irritere en annonsør, er at teamet setter i gang idéarbeid på grunnlag av vrangforestillinger og vage antagelser."⁹⁶

En uttalelse fra en av medarbeiderne i byrå B bekrefter at de over lengre tid har hatt vanskelig med å opprettholde gode kunderelasjoner: "Historisk har man skutt litt fra hoften her" sier han. I etterkant av den økonomiske nedgangen i 2008 blir jeg fortalt at de har måttet sette stort fokus på å rekruttere nye kunder. Informanten beskriver situasjonen slik:

Det er litt småjobber for noen tidligere kunder, men i utgangspunktet måtte vi skaffe all business på ny igjen. Vanligvis ligger det på en ti prosent i året, men selv om vi har måttet det så har vi klart oss ganske bra. Nitti prosent av omsetningen (Oktober 09) var fra nye kunder.

I Byrå A er det innarbeidet i organisasjonen at problemstillingen skal utformes skriftlig. I Byrå B har de ikke den samme bevisste holdning til definering av briefen. Det er også i dette byrået det blir brukt tid og penger på å jobbe i feil retning, og med feil konsepter. De to episodene hvor det ble jobbet i feil retning som jeg observerte i byrå B understreker viktigheten av en godt formulert brief, og helst en problemstilling gitt som en brief. En skriftlig problemstilling vil ikke kunne tolkes ulikt av ulike personer på samme måte som en muntlig briefing. De kreative vil da også alltid ha en skriftlig kilde å vende tilbake til dersom

⁹⁴ Osborn, *Applied Imagination: Principles and Procedures of Creative Problem-solving*, 90.

⁹⁵ Rosendahl, "Mulige årsaker til at annonsørene avbryter samarbeidet med reklamebyrået: Hvilke kriterier det blir lagt vekt på ved valg av nytt byrå".

⁹⁶ Blindheim og Sætrang, *Premisser for påvirkning*, 162.

de skulle være i tvil om de er på riktig vei. For å stimulere kreativ handling, og for å forhindre feil bør problemet i følge Osborn skrives ut før det legges frem for andre.⁹⁷

Krav til briefen

Briefen skal altså være godt formulert og helst skriftlig. Isaksen, Treffinger og Dorvall trekker i tillegg frem tre kriterier en god kreativ brief bør fylle. Briefen skal generere muligheter (*broad*), være kort (*brief*) og være rettet mot en løsning (*beneficial*).⁹⁸

I begge byråene blir det poengtert at briefen bør vær kort og ikke inneholde for mye kommersiell informasjon. I byrå B ønsker de kreative helst en brief som bare er ett ord. En av informantene beskriver den ideelle brief slik: ”En brief handler om å finne essensen i det en skal formidle. Man må ikke formulere problemet i hjel. Helst bør briefen være ett ord, som høyt, lavt, tykt eller tynt.”

Kan ett enkeltstående ord svare på de kriteriene som omtales i CPS –teorien som avgjørende for et godt formulert problem? Et enkeltstående ord er riktignok kort (*brief*). Et ord kan generere muligheter (*broad*), men ikke på samme måte som en setning, og ikke i retning av målet(*beneficial*).

Ifølge CPS –teori skal en problemstilling vise veien fra et problem til problemets løsning. Briefen skal i tillegg invitere idéer. Den skal beskrive det spesielle problemet som skal løses, være konsist, identifisere eierskap og i tillegg være fri for kriterier.⁹⁹ Ett enkeltstående ord vil antagelig ikke kunne fylle alle disse kriteriene.

Dermed vil det sannsynligvis være hensiktsmessig for idégenereringen at problemstillingen er formulert som en setning eller et spørsmål. I byrå A deler de dette synet. Idégenerering med ett enkelt ord har blitt forsøkt, men var ifølge en av informantene ikke vellykket.

5.1.2 Idégenerering

Idégenerering er det neste skrittet mot å løse et problem. Dette er den mest kreative fasen i problemløsningen. Det er her de kreative skal kunne åpne opp for de gale, innovative og grensesprengende reklameidéene. De to byråene jeg har studert er svært ulike i sin tilnærming til kreativitet og hvordan de jobber med å generere idéer.

⁹⁷ Osborn, *Applied Imagination: Principles and Procedures of Creative Problem-solving*.

⁹⁸ Isaksen, Dorvall, og Treffinger, *Creative approaches to Problem Solving*, 68.

⁹⁹ *Ibid.*, 83.

Regler for kreativt arbeid

I byrå A verdsettes kunnskap knyttet til metodisk kreativitet. Både medarbeiderne og ledelsen mener at alle mennesker er grunnleggende kreative, og at kreativitet kan trenes og læres. En av informantene i byrå A beskriver byråets forhold til kreativitet slik:

Vi erkjenner at arkitekter, ingeniører og husfedre er personer som er veldig kreative, gitt at de får anledning til å være det. Rammene rundt den kreative utviklingen er avgjørende for om en person er kreativ eller ikke, for alle er kreative.

Arbeidsdagen i byrå A er strukturert på en måte som viser en bevisst holdning til det å tilrettelegge for kreativitet i organisasjoner. Flere av de grunnleggende reglene for idégenerering som vi finner i CPS –teori er innarbeidet i organisasjonens kultur. Reglene for kreativt arbeid i byrå A er også skrevet ned i en perm. Denne permene inneholder i tillegg alle de ulike kreative verktøyene, eller oppskriftene medarbeiderne kan benytte seg av i idégenerering og fokusering.

Den første CPS –regelen som ble omtalt i teorikapitlet stiller krav til at deltakere i kreative prosesser ikke skal være negative, verken til egne eller andres innspill og idéer. En av informantene beskriver denne holdningen i byrå A slik:

Ja, når en jobber kreativt så tror jeg nok at en har innarbeidet at den første fasen skal ikke ha negativitet eller kritikk. Da skal du være åpen for absolutt alt [...] I den første fasen er det bare å få tømt alt mulig, begynner du å bli kritisk da, så stenger du av hele dritten. Det er bare å kjøre på.

Under observasjonsperioden i byrå A noterer jeg at medarbeiderne i sjelden grad kommer med direkte kritikk til, eller om, andres arbeid. Verken i idégenereringen eller i andre faser av de kreative prosessene er de negative. Det stilles likevel spørsmål til valgene og arbeidet som blir gjort, men disse spørsmålene er konstruktive og bidrar til forbedring og utvikling.

Den andre regelen omhandler kvantitet. Det er viktig å generere så mange idéer som mulig for å få kvalitet i det kreative arbeidet. I byrå A har de organisert arbeidet slik at de ved hjelp av ulike verktøy klarer å generere mange idéer på kort tid. Alle medarbeidere i organisasjonen kan, og får, bidra i idégenereringen når det passer seg slik. Tilnærmingen til kvantitet beskrives av en av informantene slik:

Vi må ha involvering fra mange og vi må ha fokus når vi arbeider. Vi kan være veldig kreative hvis vi har en struktur på å generere idéene. Det trenger ikke ta lang tid, og vi må ha et metodeverk slik at vi får bruttogenerering inn i et system som gjør at vi kan både generere og redusere de idéene vi sitter med.

Bruttogenerering er et begrep som i byrå A brukes om idémessig kvantitet. Ledelsen i byrå A har stort fokus på å legge til rette for å skape tusen idéer fremfor hundre, for på den måten å øke kvaliteten i idéene som blir produsert.

Den tredje CPS –regelen som ble trukket frem i teorikapittelet handler om betydningen av å ha en moderator i de kreative prosessene. I byrå A brukes prosjektlederne som ledere for idégenerering i den grad det er tid og økonomi i prosjektene til dette. Både de kreative og de administrative strekker seg etter en slik organisering av arbeidet. Ved å ha en moderator for de kreative prosessene som både leder og skriver ned idéene, får de kreative større rom til å ”bare” være kreative.

Den siste regelen som ble trukket frem i teorikapittelet er tett koblet til Oborns ”kvantitet gir kvalitet”-regel. Denne fjerde regelen beskriver at de kreative skal søke etter å bygge på de andre i gruppens idéer. Det handler om at de kreative skal være våkne og observante på det de andre i gruppen sier, og følge opp med nye innspill og idéer. De beste idéene kommer når man ikke gir opp, men hele tiden strekker seg etter nye kombinasjoner og idéer.¹⁰⁰ Jeg opplever at medarbeiderne i byrå A er fokuserte når idégenereringen foregår. De er også gode til å lytte, og til å følge opp de andre medarbeidernes idéer og forslag.

I byrå A har de to ekstra regler for kreativt arbeid. Regel nummer fem styrker fokuset i det fjerde punktet. De mener her at det aldri skal legges opp til idégenereringsprosesser i slutten av dagen, og aldri fredag ettermiddag. På disse tidspunktene er medarbeiderne oftest mindre fokusert.

Den siste og sjette regelen de streber etter å følge i dette byrået er regelen om aldri å generere idéer i kjedelige møterom. Denne regelen er i stor grad avhengig av prosjektenes størrelse og budsjett og kan ikke alltid etterfølges. Mye av genereringen foregår i byråets egne lokaler, som ikke er direkte kjedelige, men ganske alminnelige møtelokaler med bilder og sitater av historisk *store menn* på veggene.

Jeg blir fortalt at de i byrå A ofte går ut av huset når de genererer idéer, men dette skjer ikke i observasjonsperioden. Informantene forteller at de har vært på ulike restauranter, kaféer, bilturer, fotturer og hotell som et ledd i idégenereringen tidligere samme år. Er det behov for å flytte genereringen ut av huset, må det være en grunn til det. Kontorflukten må passe genereringen av hver enkelt idé, og altså gi impulser til den kreative prosessen som de ikke får på kontoret.

I byrå B er synet på kreativitet, i motsetning til i byrå A, knyttet til personlige egenskaper som enkelte har og andre ikke har. De mener at noen er gode på å skape idéer, disse har gått på idéskoler. Andre er gode på design, de har gått designskoler. Det er derfor et skille mellom hvilke kreative som gjør hva i organisasjonen. Mange ønsker å jobbe med

¹⁰⁰ Osborn, *Applied Imagination: Principles and Procedures of Creative Problem-solving*.

idéutvikling for å følge prosjektene fra briefing til ferdig produkt. Det er likevel oftest kun to personer som gjør storparten av idégenereringen. Det er derfor ikke like lett å identifisere hvilke regler som legger grunnlaget for det kreative arbeidet i byrå B.

I starten av observasjonen får jeg utlevert et hefte som er en slags egenreklame, og ser ut som en brosjyre brukt i rekruttering av nye medarbeidere. Det er imidlertid ingen av medarbeiderne som kjenner til heftet når jeg spør om dette. Heftet åpner med setningen: ”I byrå B blir du satt til å gjøre to ting: Skape resultater, og sprengre grenser.” Heftet definerer også en rekke ting medarbeiderne ikke skal gjøre som ansatt i byrå B:

Dette ber vi deg å la være: - å kaste sand, - å være egoistisk, - å snakke nedsettende om andre, - å ta æren for det du har gjort sammen med andre, - å dukke andre, - å overlate til andre det du skulle gjort selv, - å komme med unnskyldninger, - å forsvinne og ikke møte på rett sted til rett tid, - å love mer enn du kan holde, - å si at det ikke lar seg gjøre.

Heftet trekker også frem at byrået dyrker en konkurransekultur. De er i byrå B opptatt av være ledende på et kreativt nivå, og det er viktig å vinne reklamepriser for å få en bekreftelse på hvor gode de er. Heftet beskriver konkurransekulturen slik: ”Vi liker å konkurrere, derfor konkurrerer vi. Vi liker å vinne, derfor konkurrerer vi enda mer.” Mange av verdiene og målsetningene som omtales i heftet identifiserer jeg under observasjonen som iboende i organisasjonens kultur. Reglene for kreativt arbeid er identifiserbare som en del av kulturen. De er derfor vanskeligere å identifisere for meg som forsker.

På et tidspunkt blir jeg fortalt at det er sånn at ingen skal være negativ i kreative prosesser, som er det Osborns første regel for kreativt arbeid omhandler. Når det jobbes med idé skal en aldri si ”nei”, heller ”ja, men... ?” Denne holdningen er likevel ikke så enkel å identifisere i praksis. I stedet for en gjennomgående positiv og oppmuntrende tone mellom medarbeiderne i bedriften er det flere som mener og uttaler at både kompetansen til andre medarbeidere er for dårlig, og at kvaliteten på det kreative arbeidet ikke er godt nok. Dette synet illustreres av en av informantene på denne måten:

Det som ofte skjer, er at når enkelte her leverer idéer og produkter som de har laget(to og to), så er det ikke godt nok. Og så må vi gjøre det på ny igjen, og da blir det dobbelt opp med arbeid.

En slik holdningen som denne informant har til sine kollegaer skaper en negativ sirkel. Frykten for kritikk og redsel for ikke å strekke til fører til stor grad av selvsensur hos de kreative. Det gjør at de i byrå B ikke oppnår stor grad av kvantitet i idégenereringen, som Osborns hevder er avgjørende for kvalitet i kreativt arbeid.¹⁰¹

¹⁰¹ Ibid.

”Kvanitet gir kvalitet”- er den andre regelen for kreativt arbeid som jeg trakk frem i teorikapitlet. En av informantene beskriver forholdet til kvantitet i byrå B slik:

Hvis du har god tid kan du gjerne begynne med fire (idéer). Har du liten tid begynner du gjerne med to. Deretter blir det smalere og smalere på tidsbruken. En får ikke tid til å generere så mye på liten tid. De beste idéene er heller aldri de første du får, det er oftest når en har overtenkt at en får de beste idéene. På dårlig tidsgreien (prosjekter) er det veldig vanskelig å komme ut med de geniale idéene.

Som informanten uttaler er det ikke snakk om å generere hundrevis av idéer i byrå B. De lager heller noen få idéer, som de kan lage gode skisser på, og som de kan argumentere godt for. Skissene er det første synlige beviset på arbeidet de kreative har utført. Jeg får inntrykk av at det er viktig for de kreative å legge frem gode skisser. På den måten kan de argumentere godt for seg, og kunne stå opp for sine valg ved en eventuell diskusjon. Frykten for kritikk i forhold til det kreative arbeidet beskrives en av informantene slik: ”Det er litt sånn kinkig, for det er jo ingen som synes det er gøy å få kritikk, og kreativitet er veldig personlig, og det er gjerne mine innerste tanker som blir lagt ut.”

Frykten for kritikk gjør at det legges ned mye tid i skissearbeidet. Under observasjonen i byrå B kommer det aldri opp hundrevis av ord og idéer under genereringen som det gjør i byrå A. En av informantene i byrå B sier:

Det jeg savner litt her er at to stykker setter seg ned og jobber idé, og det jeg savner er å se at alle veggene blir fylt med ark og tegninger med skrift på. Der jeg arbeidet før var det alltid sånn at når en hadde jobbet noen timer, så kom man inn for å se, og så var det liksom idéer over alt.

Den tredje regelen jeg trakk frem i studiens teorikapittel var viktigheten av en moderator. Idégenereringen i byrå B foregår som en dialog mellom to til tre personer. Først diskuterer de kreative seg gjennom briefingen til en mer konkret brief, eller problemstilling. Deretter kastes det ut idéer i en dialog. Idégenereringen oppleves som noe ustrukturert for meg som observatør. I det ene øyeblikket diskuterer de kreative idéer for det aktuelle prosjektet, mens de i det neste øyeblikket snakker om hva de skal gjøre i helgen. Ofte har en av de kreative en skrivebok foran seg, men det er ikke et system på hvem som skal skrive, eller hva denne skal skrive ned. Det finnes ingen standardisert form for hvordan genereringen foregår, heller ingen moderator for det kreative arbeidet. Som observatør er det derfor vanskelig å holde seg utenfor samtalen, og jeg tar meg flere ganger i å bidra med innspill til det kreative arbeidet. Min rolle som observatør ble dermed utfordret under generering av idéer i byrå B.

Den fjerde regelen omhandler det å søke kombinasjoner, og å bygge på andres idéer. Dialogen mellom de kreative bidrar til å skape kjeder av idéer. Å tenke og bygge på

hverandres idéer er en egenskap som er godt innarbeidet i de to kreatørene som oftest gjør idégenerering i byrå B. Jeg opplever at de klarer å følge hverandre opp, og skape nye tanker og idéer på denne måten. Når de jobber i grupper på tre eller fire havner derimot enkelte raskt utenfor samtalen. Det kreves trygghet og mot for å ta ordet i en generering der du ikke er sikker på om din idé blir mottatt positivt og funnet verdifull for arbeidet. Jeg observerer at de to som oftest gjør idégenerering har en tendens til å jobbe slik de alltid gjør, i tett dialog, til tross for at flere andre har fått mulighet til å delta i samtalen. En av informantene som ofte jobber med idégenerering i byrå B beskriver involveringen av flere i de kreative prosessene slik:

Alle får lov å jobbe kreativt [...] men de har en helt annen bakgrunn enn meg når det kommer til å tenke kreativt, så det tar ofte litt lenger tid og større omveier. Og de trenger noen som drar de i gang hele tiden. De kan ikke jobbe kreativt alene, da kommer de; Ja men du, og så kommer de å spør og spør og spør og spør, og blir veldig usikre.

Utsagnet viser at de kreative som først og fremst gjør idégenerering i byrå B ikke nekter andre å gjøre idéarbeid, samtidig kommer det frem at informanten ikke synes det blir like effektivt å involvere flere.

Osborn hevder at størrelsen på en ideell problemløsningsgruppe, som jobber med brainstorming, bør bestå av tolv deltakere. En leder, en sekretær, fem faste deltakere og fem gjester.¹⁰²

Verken byrå B eller byrå A har økonomi til å involvere så mange i de kreative prosessene. Byrå B bruker stort sett to, mens byrå A mener den ideelle gruppen består av seks deltakere. Å involvere flere i idégenereringen vil være positivt fordi man da får dra nytte av flere kreative hoder.

Som analysen viser har de i byrå A to ekstra regler. Regel nummer fem handler om tidspunkt for når genereringen finner sted. Jeg observerer ingen konkret holdning til dette i byrå B.

Regel nummer seks handlet om å aldri generere idéer i kjedelige omgivelser. Å variere sted for det kreative arbeidet er også viktig for medarbeiderne i byrå B. De bruker ofte den lokale kaféen som arena for idégenerering. Det stilles likevel ikke krav til at bruken av andre lokaler er forankret i problemstillingen slik som i byrå A. Det er derimot viktig for de kreative å komme bort fra kontoret for ikke å bli forstyrret. Det er nemlig lett for prosjektlederne å bryte inn og be de kreative gjøre andre ting når de sitter med beina på

¹⁰² Ibid., 62.

bordet og *bare genererer idéer*. For å forhindre slike forstyrrelser hjelper det å gå ut av huset.

En informant sier:

Jeg synes det hjelper på, bare å ha en ny stue å sitte i. Hvis vi sitter på et rom her å jobber, så kommer gjerne NN og sier: Du må sende en logo til den og den, eller du må gjøre det og det, og det unngår man når man ikke er på huset, at man slipper å bli forstyrret av alt annet.

Det er altså først og fremst fokuset på å slippe å bli forstyrret som trekkes frem som et poeng for å gå andre steder å generere idéer.

Metodisk kreativitet eller metode i magen

Reglene for kreativt arbeid legger premissene for idégenereringen. De to byråene jobber ulikt med generering av idéer og har ulik holdning til metodisk kreativitet. Som analysen viser var utgangspunktet for studien det at metodisk kreativitet er en måte å jobbe kreativt på som passer inn i reklamebransjens kommersielle rammer. Ved hjelp av metoder, verktøy og standardiserte prosesser kan dermed reklamebyråene effektivisere problemløsningen.

Medarbeiderne i byrå B hevder verktøyene som blir brukt i kreative prosesser ligger latent i de kreative medarbeiderne og at metoder ikke er noe de ”pleier å kaste opp på veggen til enhver tid.” Det hevdes altså, med utgangspunkt i erfaringen og kompetanse hos idémakerne at det ikke er behov for en tydeliggjøring av verktøy eller metoder i byrå B. En av informantene beskriver forholdet til metoder slik:

Nei, altså vi har liksom jobbet så lenge med dette at vi ikke trenger å bruke disse metodene, for de ligger innbakt i oss. Hadde vi vært ferskere da, så kunne vi hatt lister å tenke på, assosiasjoner, og så videre. Vi har jo nok av ting. Men når jeg har jobbet så lenge med det så trenger jeg ikke disse listene, fordi det kommer automatisk.

En av medarbeiderne forklarer hvordan de kognitive prosessene i det kreative arbeidet kan fungere på denne måten:

Om jeg skal gjøre noe med en kaffekopp, så er det naturlig for meg å se på formen og tenke: Er det noe annet den kan minne om. Så alle disse tingene ligger så langt inni meg at jeg ikke trenger sitte å peke, nå skal vi tenke det, og nå skal vi tenke det.

At denne informanten kjenner til måter for å sette kreativiteten i hjernen i gang, hjelper ikke de andre i gruppen med mindre de blir fortalt hvordan verktøyet fungerer. En slik deling av mentale verktøy identifiserer jeg ikke her.

Organisert idégenerering kalles i byrå B for Tribe. Jeg antar at dette er den metoden som det refereres til på byråets nettsider, og som var utgangspunktet for studiens utvalg. Jeg får aldri noe klart svar på dette. Det arrangeres kun en Tribe ved store prosjekter. Ingen i byrået har den kompetanse som kreves for å lede en slik prosess. Derfor bruker de ressurser fra andre reklamebyråer i samme konsern til å legge opp og lede Tribes. Under observasjonen

blir jeg fortalt at det jobbes med å skrive ned noen regler eller en oppskrift slik at det vil være mulig å gjennomføre en Tribe også uten å hente inn eksterne personer. Medarbeiderne er likevel samstemte om at dette er kostbart og unødvendig for mindre prosjekter. Det gjennomføres ingen Tribe under observasjonsperioden.

Til daglig genereres idéer ved dialog mellom to eller tre personer. En av informantene i byrå B mener at måten idéene blir generert på ikke involverer mange nok, og at de ikke får utnyttet den kreativiteten som ligger i organisasjonen. Informanten uttaler: ”I utgangspunktet skulle man forsøkt å bruke alle. Man burde utnytte de kreative evnene som er her, i stedet for å bare bruke to.”

Idégenereringene starter med en briefing og avsluttes med en konkret plan på hvilke skisser som skal utarbeides. Skissearbeidet fordeles mellom de kreative som har vært med i idégenereringen.

I byrå A jobber de i motsetning til i byrå B konkret med verktøy for idégenerering og redusering. Det er tre personer i byrået som har størst eierskap til verktøyene og utviklingen av disse. Metodene som brukes i byrå A er i stor grad basert på sentral litteratur innen kreativ problemløsning. Jeg vil derfor hevde at utdraget fra hjemmesiden som sier at byrå A har laget sin egen metode først og fremst er et markedsføringsargument. Metodene og verktøyene de bruker i byrå A samsvarer i stor grad med den sentrale litteraturen jeg bruker i denne oppgaven.

Ofte velges verktøy for idégenereringen med utgangspunkt i prosjektets størrelse. Brainstorming, brainstorming med post-its og variasjoner av disse verktøyene brukes ofte i byrå A. Medarbeiderne anvender også et verktøy som i stor grad ligner på CPS verktøyet Imagery Trek som jeg omtalte i teorikapitlet.

En av de tre som har best kjennskap til verktøyene er alltid med i idégenereringen. Det er denne personens oppgave å velge riktig verktøy til det aktuelle problemet, og å forberede prosessen. Når et team starter genereringen går personen som har lagt opp prosessen gjennom oppskriften for verktøyet som skal brukes. På den måten får alle som deltar i gruppen forklart spillereglene. Det skapes på den måten en felles arena for idégenereringene som gjør at terskelen for å bidra blir lav. Med reglene for idégenerering liggende i bunnen etableres det en fruktbar arena for kreativt arbeid.

En typisk idégenerering i byrå A foregår i et av organisasjonens møterom. Møterommene har et stort langbord i midten hvor det er mulig å koble en datamaskin til en

projektor som er knyttet til en storskjerm i enden av rommet. I tillegg har hvert møterom en flippover med tusjer i ulike farger.

Vanligvis deltar tre til fire kreative personer i idégenereringen i tillegg til en prosjektleder som fungerer som moderator for prosessen. For større prosjekter er det vanlig å ta inn gjester i genereringen. Skuespillere, komikere eller andre som har såkalte kreative yrker. Verktøyene er enkle å forstå, og når det blir invitert gjester med i genereringen trenger ikke disse kjenne til verktøyene på forhånd. En informant forteller:

Det er ikke nødvendig at alle har dette under huden. Når vi inviterer inn en ekstern person som Dagfinn Lyngbø, så trenger ikke han å kunne disse verktøyene, men han er der på grunn av verktøyene. Han brukes bare fokusert i de tre timene, på samme måte bruker vi de kreative.

Av økonomiske hensyn kan de enkelte ganger ikke ta seg råd til å ha en prosjektleder med i de kreative prosessene. Dette opplever medarbeiderne som en hindring i det kreative arbeidet.

Ved en anledning ble jeg som observatør bedt om å tjene rollen som moderator/sekretær. På samme måte som i byrå B ble også her rollen som deltagende observatør utfordret. Jeg avviste først spørsmålet om å delta fordi det stred i mot forskerrollen. Samtidig følte jeg meg forpliktet til å hjelpe. Jeg hadde blitt svært godt inkludert av medarbeiderne og følte at jeg skyldte dem å stille opp når de ba meg siden de hadde stilt så godt opp for meg.

Forskjellen på involveringen min i idégenereringen i de to selskapene var at jeg i byrå A ble bedt om å involvere meg som referent innenfor metodeverkets rammer. I byrå B ble det bare vanskelig å ikke involvere seg fordi genereringen var så dialogpreget. Det følte vanskelig å holde seg utenfor når genereringen bar preg av å være en uformell samtale mellom personene i rommet.

Å delta som moderator i den kreative prosessen i byrå A ga god forståelse av styringsmekanismene moderatoren kontrollerer i den metodiske genereringen. Jeg skrev mange av ordene som de kreative kom opp med helt ubevisst på dialekt. Dette førte den kreative prosessen inn i et dialektorientert område.

Verktøyet som ble brukt i denne idégenereringen ligner på verktøyet Imagery Trek som jeg omtalte i teorikapitlet. Her gjaldt det å generere en sti av idéer som tok utgangspunkt i ulike ord. I dette tilfellet var problemet formulert slik: "Hvordan få folk til å gå på kino når det er sommer?" De kreative bestemte seg for å begynne med ordet *kino*, og generere assosiasjoner med utgangspunkt i dette ordet først. En etter en slang de kreative ut ord som de tenkte på, og som tok utgangspunkt i ordet kino, mens jeg noterte. Da de hadde

laget en assosiasjonsrekke på 15-20 ord startet vi på nytt igjen med et annet ord. Denne gangen valgte de kreative ordet *sommer*. Etter cirka en time hadde vi arbeidet ut omtrent 200 ord basert på ti assosiasjonsord.

For en utenforstående kan en slik idégenerering virke absurd. Å slenge ut alle mulige rare ord man kommer på i fri assosiasjon skaper mange gode muligheter, men også mange rare og sprø kombinasjoner. Bruken av et verktøy som Imaginery Trek har stort potensial til å skape svært originale og nye idéer. Det oppfordrer til galskap og fri tenking.

Den største utfordringen med verktøyet som ble brukt i dette tilfellet var at det stiller store krav til gruppe medlemmenes trygghet på seg selv, på hverandre og på situasjonen. Den frie tenkingen og galskapen kan i enkelte tilfeller skremme deltakerne, og noen ganger kan prosessen oppfattes som tåpelig.¹⁰³ Verktøyet var også avhengig av at det ble brukt gode rutiner i forhold til utvelging og redusering. De kreative må vite hvordan de kan lage noe fornuftig ut av alle ordene.

Porsjonering av tid

Måten de to organisasjonene strukturerer arbeidsdagen på er ulik. Hovedgrunnen til det er at byråene disponerer tiden på hvert prosjekt forskjellig

I byrå A spres tiden de kreative har til å jobbe med et prosjekt ut over flere dager eller uker. For å oppnå god flyt i arbeidet er filosofien at de kreative hele tiden skal veksle mellom ulike arbeidsoppgaver og prosjekter som er på ulikt stadium i den kreative prosessen. Det vil si at de kreative arbeider med prosjekter som er i idéfasen, prosjekter som er i designfasen, og prosjekter som er i korrekturfasen noenlunde samtidig. Dette øker effektiviteten samtidig som de kreative må kunne mestre å gå fra det ene prosjektet til det andre.

Et prosjekt som har et estimat på femten timer starter gjerne i byrå A mandag med to timer idégenerering. Så lar de kreative prosjektet ligge å inkubere til onsdag før de tar opp igjen prosessen og starter idéredusering. Torsdag tar medarbeiderne opp igjen dette prosjektet med fire timer skissearbeid før skissene skal presenteres internt i byrået fredag. Uken etterpå skal medarbeiderne igjen ta frem disse skissene noen timer før de blir presentert for kunden. Etter at kunden har sett skissene og bidratt til å velge den retningen som er best, går de kreative videre med å ferdigstille produktet. Da får de kreative en lengre bolk, avhengig av størrelsen på produksjonen, til å jobbe ferdig prosjektet før det sendes til kunden for godkjenning. Er det en annonse eller årsrapport, vil kunden da se på produktet og eventuelt

¹⁰³ Isaksen, Dorvall, og Treffinger, *Creative approaches to Problem Solving*, 118.

komme med tilbakemeldinger på endringer og korrektur. Da ligger det inne noen timer mot slutten av prosjektet til de siste justeringene.

I byrå B blir tiden til et prosjekt i større grad gitt i en stor bolk. Det vil si at et prosjekt på femten timer blir fordelt ut over to-tre sammenhengende arbeidsdager.

De to byråene disponerer tiden ulikt. Det resulterer i ulik utnyttelse inkubasjonstid, noe ledelsen i byrå A ser på som en viktig gevinst av måten hverdagen der organiseres.

Inkubering

En metodisk tilnærming til kreativitet innebærer et bevisst forhold til inkubasjon. I byrå A tar de hensyn til inkubasjon når de legger opp tidsplanen for et prosjekt. Hvert prosjekt starter med en utarbeiding av brief, deretter setter de i gang med idegenerering. Mellom idégenerering og fokusering legges det inn en dag eller to til inkubasjon. Idégenereringen varer oftest i en-tre timer. I denne fasen er det viktig å være fokusert. En av informantene beskriver gevinsten av fokusert idégenerering slik:

Jo mer fokusert jo mer inkuberer du i ettertid. Det å inkubere er fasen mellom generering og foredling. Inkubasjonsmetoden fungerer veldig bra her fordi man går og har dette i bakhodet og tenker, ikke minst på problemstillingen. Kreativitet er ekstremt mye analyse. Og i reklamebransjen, har det stort sett, etter min erfaring har kreativitet vært veldig tilfeldig. Og det har vært et fravær av erkjennelse av analyseverktøy.

Når idégenereringen er avsluttet går de kreative tilbake til pultene sine for å arbeide med andre prosjekter som er i andre faser. Når prosjektet tas opp igjen vil underbevisstheten ha kvernet på idéen. De ansatte i byrå A hevder inkubasjon er avgjørende for god kreativ problemløsning.

Inkubasjon er et tema som også tas opp flere steder i reklamelitteraturen. I teorikapittelet viste jeg at inkubasjon kan være et reelt fenomen når en løser problemer som verken er for vanskelige, eller uløselige.

Jeg vil argumentere for at problemene som løses i reklamebyråer generelt verken er for enkle, eller uløselige. ”Mange mener at de viktigste delene av de kreative prosessene foregår ubevisst.”¹⁰⁴ Det vil dermed kunne være hensiktsmessig å legge opp til inkubasjon når reklamebyråer strukturerer hverdagen.

5.1.3 Idéfokusering, skisser og produksjon

Når idéer har blitt generert, og hjernen har fått tid til å inkubere, er det på tide å fokusere, eller redusere idéene. Denne fasen krever konsentrasjon. Dette er en mer krevende prosess enn genereringen fordi de kreative her skal sortere og stille spørsmål ved idéene som har blitt

¹⁰⁴ Blindheim og Sætrang, *Premisser for påvirkning*, 163.

generert. Det som er viktig å huske på i denne fasen er at veggene er fulle av idéer, og ikke endelige løsninger.

Idéfokusering på et kreativt plan

I byrå B finner jeg ikke noe konkret skille mellom briefing, generering og fokusering. Ved å diskutere seg fra briefing, gjennom idégenerering ender de kreative til slutt opp med noen fokuserte konsepter som de bestemmer seg for å produsere skisser av. Avhengig av tiden som er avsatt til prosjektet, bestemmer de seg for å gå videre med mellom to og fire konsepter.

Som nevnt tidligere driver mange av de kreative stor grad av selvsensur i de kreative prosessene. Denne selvsensuren kan trolig ses i sammenheng med en ledelse som har stilt svært høye krav til det kreative arbeidet, samtidig som ingenting har stått i veien for å gi de kreative personene og deres arbeid åpenlys kritikk. Over tid har dette skapt en utrygghet som har fått feste seg i organisasjonens kultur. En av informantene beskriver situasjonen slik:

Ja altså han har jo en lederstil som er veldig sånn [...] han tror at han motiverer gjennom å skremme, og han mener at han alltid har rett. Han detaljstyrer de kreative, og de får tydelige tilbakemeldinger hvis han ikke liker det. Som sagt kan han kalle folk dum og tulling og den type ting, og han tar veldig mye plass.

Sett i sammenheng med Osborns kvantitet gir kvalitetsperspektiv skaper dette et interessant paradoks.¹⁰⁵ De kreative hopper over prosessen med å generere mange idéer fordi de ikke er trygge nok til å dumme seg ut og til å komme med gale grensesprengende idéer. Dette gjør at de går raskt i gang med fokusering og forarbeid til skissene.

I byrå B vil jeg dermed kunne tolke det dit hen at medarbeiderne mister kvaliteten i arbeidet fordi de ikke er trygge nok til å generere kvantitet.

I byrå A starter idéfokuseringen noen dager etter genereringen. Et gammelt dansk ordtak sier at kreativitet er en prosent inspirasjon og 99 prosent transpirasjon. Kreativitet er altså hardt arbeid. En ting er å få idéene, en annen ting er å finne de beste idéene til enhver tid og altså lage geniale resultater av disse. ”Målet med fokuseringen er å hjelpe, kategorisere, velge, evaluere, raffinere og peke ut enkelte retninger å gå for i det videre arbeidet.”¹⁰⁶ I arbeidet med å lage reklamen som skulle få flere til å gå på kino om sommeren startet fokuseringen med å sortere og kategorisere de ulike ordene de kreative kom frem til i genereringen.

Fokuseringen ble gjort på en datamaskin som var koblet til en storskjerm i enden av møterommet hvor fokuseringen foregikk. De 200 ordene fra genereringen hadde nå blitt

¹⁰⁵ Osborn, *Applied Imagination: Principles and Procedures of Creative Problem-solving*.

¹⁰⁶ Min oversettelse fra: Isaksen, Dorvall, og Treffinger, *Creative approaches to Problem Solving*, 91.

plassert i et tekstredigeringsprogram. På den måten kunne medarbeiderne flytte ord sammen, og lage klynger av ord som hadde samme tema.

Denne måten å sortere idéer på kalles i CPS –teorien til Isaksen m.fl. for *Highlighting*. Det var også denne metoden jeg brukte for å sortere sitatene i analysen min. Når man bruker dette verktøyet er det i første omgang viktig å velge bort klart dårlige idéer. De ordene som blir stående kalles hits. Hits er de idéene en velger å gå videre med å lage konsepter ut av, og som i dette tilfellet kalles hotspots. ”Etter å ha undersøkt hitsene for sammenhenger og plassert de sammen, er det neste steget å bruke highlightingverktøyet til å identifisere hotspots, eller å gi navn til relasjonene idéene har.”¹⁰⁷

I arbeidet med kinoreklamen startet fokuseringen med klynging og identifisering av hits. De kreative samlet raskt ulike ord og trakk frem sentrale retninger. Når de hadde fullført arbeidet med å sortere hits, var det enkelte grupper av ord som stakk seg ut som interessante og gode i denne sammenhengen, disse var altså dette prosjektets hotspots.¹⁰⁸

Resultatet av fokuseringsprosessen som startet med briefen: ”Hvordan få flere til å gå på kino i sommer”, var nå omformulert til: ”Ta med deg en venn på kino i sommer.” De kreative bestemte seg så for tre ulike retninger de skulle lage skisser på, og som skulle presenteres for kunden. Alle de tre retningene skulle bruke filmassosiasjoner som virkemiddel for en interaktiv kinoinvitasjon. Det vil si at en forbruker, skulle ved å trykke på ett banner i en nettavis kunne komme inn på en nettside hvor han kunne skrive en invitasjon i et tekstfelt. Deretter skulle personen kunne velge hvilke filmtema invitasjonen skulle ha. Da skulle teksten dukke opp på ett filminspirert postkort designet som utpresserbrev eller leppestift på speil. Dernest kunne personen sende denne invitasjonen på e-post til en venn. Dersom publikum valgte å bruke invitasjonen ville de få en form for rabatt på kinoen.

Idéfokusering på et administrativt plan

En reklameidé må fylle ulike kriterier for å bli vurdert som god. Idéen må være kreativ og den må svare på problemstillingens markedskommunerende behov. Reklamen må også fylle de kommersielle kriteriene som ble bestemt av kunden og prosjektlederen før oppdraget ble gitt til de kreative. Disse kommersielle kriteriene er det jeg beskriver som de kommersielle nyansene i kapittel tre, og som jeg i teorikapittelet beskriver ved hjelp av CARTS modellen.

I begge byråene blir de kommersielle kriteriene ofte lagt til side i genererings- og fokuseringsfasen. De kommersielle kriteriene kan oppleves som begrensinger i det kreative

¹⁰⁷ Min oversettelse fra Ibid.

¹⁰⁸ Ibid., 92.

arbeidet. Derfor er det viktig at de kreative ikke må tenke så mye over disse faktorene før idéene er lagt frem. Når det ligger flere konsepter på bordet blir det enklere å tenke tid og økonomi for å lage en plan for produksjonen. På dette stadiet kommer prosjektlederne inn. Sammen med de kreative finner de ut hvilke retninger som oppfyller kundens kommersielle behov. Prosjektlederne har her stor innflytelse, spesielt hvis de har et godt forhold til kunden.

I byrå A opplevde jeg ved ett tilefelle at de kreative foreslo et prosjekt som de virkelig hadde tro på, men som ikke stemte med de kommersielle rammene for prosjektet de jobbet med. Da ble de kreative enige med prosjektlederen om likevel å produsere skisser på denne idéen. De ville altså foreslå dette prosjektet for kunden i tillegg til de prosjektene som stemte med de kommersielle nyansene.

Utarbeiding av skisser og godkjenning av kunde

Etter å ha jobbet frem en idé, fokusert og valgt retning for det videre arbeidet, starter prosessen med å tegne skisser. I begge byråene fordeles skissearbeidet mellom de kreative som har vært med på genereringen og fokuseringen. De kreative går hver til sitt og jobber ut skissene som senere skal presenteres for prosjektledere og andre i byrået.

I byrå A blir skissene stadig diskutert. Både prosjektledere og kreative som ikke har bidratt i genereringen og fokuseringen er viktige sparringspartnere i skissearbeidet. I dette byrået har de en egen skissevegg i enden av lokalet som flittig blir brukt til å vise frem skissene. Denne veggen danner en arena for diskusjon. Ofte står flere medarbeidere foran denne veggen og samtaler om skisser som er hengt opp.

I byrå B arbeides det i større grad lengre og mer isolert med skissene. Før skissearbeidet settes i gang lager de kreative en deadline. Når skissene er ferdig samles flere i byrået for å diskutere resultatet. De ferdige skissene er det første arbeidet som vises frem for andre i byrå B. Det er dermed viktig for de kreative at disse er gode. De kreative legger derfor mye tid og energi ned i å gjøre skissene så tydelige som mulig, slik at de andre skal forstå hva som menes.

I byrå A har de en annet syn på kvaliteten på skissene. En av informantene beskriver holdningen til skissene slik:

Det er ofte lurt å ikke lage for fine skisser, for selv om vi ser at dette er et skissebilde er det ikke alle som oppfatter det slik. De (les kunden)sier gjerne dermed; nei denne idéen med dette bildet, det fungerer ikke, og så er det kanskje bare bildet de reagerer på.

Et av prosjektene de kreative i byrå B hadde arbeidet med, og som viste seg at var basert på feil kommunikasjon, var kommet helt til skissemøtet før konsulentene fikk mulighet til å følge opp de kreative. Dermed gikk mye tid og penger tapt.

I begge byråene holdes det en intern diskusjon av skissene før de kreative går tilbake til datamaskinene sine for å ferdigstille disse og klargjøre en presentasjon for kunden.

Presentasjonen for kunden foregår ofte i en formell setting i byråenes møtelokaler eller hos kunden. I disse møtene viser reklamebyråene frem og begrunner resultatet av arbeidet så langt. Blir kunden begeistret for idéene setter reklamebyrået i gang produksjonen. Da designes, illustreres, settes, og ferdigstilles produktet. Her får designerne og tekstforfatterne komme inn å utfolde seg, og altså heve produktet ytterligere. Gjennom denne prosessen skjer det mye justering, diskutering og endring. Selve grunnlaget for det endelige produktet er likevel lagt når kunden har godkjent skissene.

5.2 Den kreative person

Kreativitet er forskjellig hos alle mennesker. I teorikapittelet beskrev jeg frem en rekke karaktertrekk som Isaksen, Treffinger og Dorvall hevder er typiske for kreative personer. Mange av disse trekkene identifiserer jeg hos kreatørene i de to reklamebyråene. Det er likevel ikke slik at en kreativ person til enhver tid utøver eller viser alle de 14 kvalitetene. En kreativ person har derimot lettere for, og er mer disponert for å utøve eller opptre i trå med, disse kvalitetene.

I dette kapittelet vil jeg diskutere Isaksens m.fl. syn på kreative personer ulike karaktertrekk med utgangspunkt i observasjonene i de to reklamebyråene. Deretter vil jeg diskutere reklamebyråenes i forhold til ulikheter, og utnyttelse av kompetanse. Til sist vil jeg diskutere medarbeidernes følelse av eierskap til i byråene de arbeider i.

5.2.1 Trekk ved kreative personer

De tre første karaktertrekkene jeg omtalte i teorikapittelet beskriver at kreative personer er fleksible, åpne, og i tillegg klarer de å lage orden av kaos. Hverdagen i et reklamebyrå kan ofte virke kaotisk. Ingen dager er like, og det skjer ofte endringer i timeplanen. Under observasjonen blir jeg fortalt at: "Kundemøter går foran interne møter". Konsulentene som forholder seg til kundene prioriterer altså kundene først. Derfor utsettes eller avlyses interne møter hvor konsulentene skal være med dersom det kommer kundemøter i veien. Dette skjer spesielt ofte i byrå A. Når møter avlyses eller det gjøres endringer i planen er reklamebyråene avhengig av å ha en stab som er åpen for endring, og fleksible til ta fatt på andre arbeidsoppgaver. Det er også viktig at de kreative kan holde hodet kaldt og levere på stramme tidsfrister til tross for kaotiske tilstander. Da er egenskapen å kunne gjøre orden av kaos vesentlig.

Å være original er også et sentralt trekk ved kreative personer. Når vi tenker på originale personer, slår gjerne den stereotypiske forestillingen oss, hvor originale mennesker er noen som kler seg kreativt eller spesielt. Med original mener jeg her at personene har en tilbøyelighet til å tenke nytt, og å kunne skape kreative produkter. I adferd og klesstil oppleves kreatørene i de to reklamebyråene som nokså alminnelige. De er likevel originale i måten de tilnærmer seg og løser problemene byrået står over.

Å ha mye energi blir videre trukket frem som en viktig kvalitet hos kreative personer. Mennesker med mye energi virker stimulerende og motiverende på medarbeiderne i en organisasjon. I reklamebyråene er det enkelte personer som skiller seg ut som spesielt energiske. Disse fungerer som motivatorer for de andre i byrået. Det er færre synlige energiske personligheter i byrå B enn i byrå A. Barrierene for å slippe seg løs virker større i byrå B. Dette kan ha en sammenheng med frykten for kritikk som i byrå B har skapt utrygghet hos medarbeiderne.

Å kunne ta sjanser er også viktig for kreativitet i organisasjoner. For å finne de grensesprengende idéene eller prosjektene er det avgjørende at de kreative ikke alltid velger trygge løsninger, men har selvtillitt til, og er disponert for å ta sjanser. I et reklamebyrå må en ha personer som tør å ta sjanser for å hevde seg blant de beste. I byrå B er de opptatt av å vinne konkurranser. Ofte er det de prosjektene hvor de kreative har tatt noen ekstra sjanser som vinner reklamepriser.

Kreative personer er også naturlig nysgjerrige, og har god fantasi. De personene som gjorde mye research på eget initiativ og som i stor grad ble brukt på bank, forsikring og finansprosjekter virket å være spesielt nysgjerrige. De kunne lure på alt mellom himmel og jord. Denne egenskapen ble altså benyttet spesielt i større og mer kompliserte prosjekter.

Andre viktige egenskaper som trekkes frem i teorier om CPS er at kreative personer kan mestre komplekse oppgaver og at de har toleranse for tvetydighet. Kreativitet blir ansett som hardt arbeid. En ting er å finne en idé, en annen ting er å få den realisert. Når det kommer til realisering av idéene er egenskaper som mestring av komplekse oppgaver, og toleranse for tvetydighet viktig. I tillegg er det viktig at medarbeiderne kan konsentrere seg om større oppgaver og kan holde fokus over lengre tid. Dette gjelder spesielt om det skal produseres en nettside, en årsrapport, eller en reklamefilm som alle er prosjekter som inneholder svært mange ulike komponenter.

Kreative mennesker er også lekne. I begge reklamebyråene legges det opp til stimulering av lekenheten ved å ha spill tilgjengelige for de ansatte. I byrå B er det mulig for

medarbeiderne å stimulere lekenheten ved et slag biljard, mens i byrå A kan de kreative få stilt behovet for lek ved å spille dart.

En annen viktig kvalitet hos kreative personer er at de kan arbeide selvstendig. I de undersøkte reklamebyråene er det vel så viktig at de kreative kan jobbe i team. De må altså kunne mestre både å sitte i lengre perioder å arbeide konsentrert om selvstendige oppgaver som design eller utforming av tekst. Samtidig forventes det at de fungerer godt i team, og tørr å ta ordet i forsamlinger og når det jobbes med idégenerering og fokusering.

Kreative personer og guden Janus

Flere av karaktertrekkene over er ulike, og i noen tilfeller sterke motsetninger. Kreative personer har i følge Geir Kaufmann en spesiell egenskap til å håndtere slike motsetninger på en fruktbar måte. Kaufmann argumenterer for at kreative personer ofte har det som kalles Januspersonlighet.¹⁰⁹ Janus var en gresk gud med to ansikter som vendte hver sin vei. Teorien om Januspersonligheten er utviklet av den ungarske psykologiprofessoren Csikszentmihalyi, mest kjent for sin Flyt-(flow)-teori. Csikszentmihalyi deler Januspersonligheten inn i disse motsetningsparene: ro/uro, smart/dum, fantast/realist, sosiale/ensomme, ydmyk/stolt, maskulin/feminin, tradisjonell/opprørsk, smerte/glede og lidenskapelig/objektivt.¹¹⁰ Kaufmann fremhever denne teorien om Januspersonligheten samtidig som han påpeker at teorien kan ha enkelte metodiske svakheter.¹¹¹

Flere av Csikszentmihalyis motsetningspar kjenner jeg igjen hos personene i reklamebyråene. Det er for eksempel viktig at medarbeiderne må kunne jobbe individuelt samtidig som de fungerer i team. De må også klare å komme med grensesprengende idéer samtidig som de klarer å gjøre disse idéene gjennomførbare innenfor de kommersielle rammene. Analysen viser også at det er vanskelig å få kritikk på kreativt arbeid. “Den åpenheten og sensitiviteten som vi har sett er utpregede betingelser for å kunne arbeide kreativt, legger den kreative person nokså åpen og sårbar for smerte og lidelse.”¹¹² Medarbeiderne i byrå B forteller at det er vanskelig å få negativ kritikk på kreativt arbeid. Det er likevel avgjørende at de kreative kan utsette seg for den smerte som eventuell kritikk vil medføre for å kunne klare å skape grensesprengende resultater.

De mest kreative kan likevel bli svært lite kreative om organisasjonen ikke klarer å skape gode forutsetninger for å utvikle de kreative personers potensial. De tre elementene

¹⁰⁹ Kaufmann, *Hva er kreativitet*.

¹¹⁰ Csikszentmihalyi i *Ibid.*, 71-77.

¹¹¹ *Ibid.*, 77.

¹¹² *Ibid.*, 76.

som vektlegges i CPS som avgjørende forutsetning for at kreative mennesker skal kunne utøve sin kreativitet i en organisasjon er forståelse av ulikheter, utnyttelse av kompetanse og følelse av eierskap.

5.2.2 Ulikheter

Kreative mennesker som jobber med reklame må innrette seg etter de strukturelle og kommersielle rammene som arbeidet forutsetter. Som observatør i reklamebyrå virker det noen ganger som om de kreative gjør akkurat som de vil. Og at det er prosjektledernes oppgave å holde kontroll på de kreative. Prosjektlederne inntar lett en foreldrerolle overfor teamet, skriver Blindheim og Sætrang. Prosjektlederen blir dermed en kritisk og kontrollerende overordnet.¹¹³

Det er til tider mulig å identifisere en slik foreldreholdning som Blindheim og Sætrang beskriver, dog ikke som kritisk kontrollerende, men mer som overbeskyttende og omsorgsfull i byrå B. Prosjektlederne, som alle er kvinner, fungerer i byrå B som ”mammaer” for de kreative, og som buffer mellom ledelsen og medarbeiderne i organisasjonen.

Prosjektlederne i byrå B blir sett på som rene administrative medarbeidere. De kan komme med enkelte synspunkter i kreative prosesser, men har ingen autoritet i forhold til kreativitet. Prosjektledernes rolle i byrå B kan i ytterste konsekvens omtales som en ”påkostet sekretær”, fremfor å bære tittelen prosjektleder.

Det er liten forståelse både fra ledelsen og de kreative for at prosjektlederne og konsulentene har en sentral rolle i prosessen med å formulere en brief. Prosjektlederne involveres heller ikke i idégenerering eller andre kreative møter i byrå B. Dette skiller seg i stor grad fra slik vi ser CPS –teori idealiserer prosjektlederens rolle som moderator i idégenereringer. I CPS skal prosjektlederen bidra til å holde fokus og inspirere de kreative i byrået. Prosjektlederen i CPS fungerer som prosjektleder, samtidig som han eller hun også har en tilnærmet rolle som kreativ leder.

Skillet mellom prosjektlederne og de kreative i byrå B, kan stemme overens med hvordan Kirton skiller mellom personer med innovativ og adaptiv stil. Jeg vil si at de kreative i reklamebyråene er personer som har en tilnærmet innovativ stil, mens de administrative har en mer adaptiv stil. Personer med ulik stil må arbeide for å forstå hverandre for å skape god kommunikasjon internt i en organisasjon.

Personer med adaptive preferanser bidrar nemlig med stabilitet, orden og kontinuitet i arbeidet. De danner en grunnleggende trygg base i organisasjonen som gjør det lettere å tørre

¹¹³ Blindheim og Sætrang, *Premisser for påvirkning*.

å ta sjanser, og å komme med sprø idéer. De innovative kan altså ta større sjanser som et resultat av den trygge basen som personer med adaptiv stil skaper.

I en organisasjon som verdsetter utnyttelse av personer med både innovativ og adaptiv stil som kreativ resurs vil det kunne skapes et grunnlag for spennende kreativ dynamikk. Ved å tilrettelegge for forståelse av ulikheter kan det dannes et felles språk i organisasjonen.

I byrå A strukturerer de arbeidet slik at prosjektlederne er mer involvert også i kreative prosesser. Det ligger likevel et klart skille i kulturen mellom hvem som kalles kreative, og hvem som kalles administrative. En av prosjektlederne som under observasjonen var svært involvert i kreative prosesser, omtaler sin egen kreativitet når jeg spør om hun ser seg selv som kreativ, slik:

Nei! – ikke i utgangspunktet i den rollen jeg har, men jeg får jo lov til å være med i kreative prosesser, i idéprosesser, i genereringsprosesser, og å mene noe om design til slutt. Man får være med på mye som beveger seg inn i den kreative hagen, men det er ikke hovedansvaret ditt. Men du er kanskje den som kjenner merkevaren best og som kan komme med alle de kjedelige kundeinnvendingene som sier at dette skal være sånn, og dette skal være sånn. Men det skal du også være forsiktig med fordi du skal ikke være drepende for kreativiteten.

Når de administrative er involvert i det kreative arbeidet som moderator, svarer dette i stor grad til Alex Osborns regel som sier en må ha en person som leder de kreative prosessene. Sitatet over viser likevel et interessant poeng. Som jeg tidligere har vist uttaler en av informantene i byrå A at de mener at alle mennesker er kreative, gitt at de får mulighet til å være det. Samtidig vil ikke denne prosjektlederen hevde at hun selv er kreativ.

Å lage en plattform hvor både de administrative og kreative jobber mot samme mål er viktig for å skape gode kreative arbeidsforhold. Det forutsetter god kommunikasjon, og en av informantene beskriver forholdet mellom reklameproduksjon og kommunikasjon slik: ”Klarer vi ikke internt å kommunisere hva vi holder på med, hvordan skal vi da klare å lage god og effektiv kommunikasjon for våre kunder?” Ved å ha god kommunikasjon internt i organisasjonen vil det være lettere å legge vekt på det som er reklamebyråenes viktigste oppgave, å lage god kommunikasjon for andre.

5.2.3 Kompetanse

Det andre punktet som Isaksen, Treffinger og Dorvall trekker frem som viktig for at kreative personer skal yte sitt beste i organisasjoner, er god utnyttelse av kompetanse. Utnyttelse av kompetanse dreier seg om hvordan folk bidrar med riktig kunnskap, erfaring og informasjon for det aktuelle problemet som skal løses.¹¹⁴

¹¹⁴ Isaksen, Dorvall, og Treffinger, *Creative approaches to Problem Solving*.

De ansatte i byrå A oppfordres til å ta ansvar for egen kompetanseutvikling, og de som tar initiativ til læring belønnes for dette. I kinoprojektet som jeg diskuterte under kapitlet om den kreative prosessen, ble det benyttet spesialkompetanse på web -design i idèfokuseringen. Web-designeren bidro med viktig kunnskap om de tekniske løsningene på produktet. I samme konsern som byrå A finnes det også et designbyrå. De to byråene jobber tett med kompetansedeling.

I byrå B er de opptatt av å ha klart definerte roller og klare arbeidsinstruksjoner. Det gjør at en designer i stor grad verdsettes kun som designer, og en tekstforfatter helst gjør tekstarbeid. Denne rendyrkingen av spesialkompetanse bidrar til mindre utnyttelse av den kompetansen som ligger i byrået når det genereres idéer fordi de i stor grad kun benytter de samme personene til å generere idéer hver gang.

For en kreativ person er det viktig å få mulighet til å utfordre seg selv faglig. Ved å bruke de kreative medarbeiderne i reklamebyrået på ulike faser i prosessene vil organisasjonen oppnå verdifulle resultater i den kreative problemløsningsprosessen.

5.2.4 Eierskap

Jeg vil dele eierskap inn i to hovedretninger. Eierskap til prosessene som blir utført i organisasjonen, og eierskap til organisasjonen i seg selv.

Eierskap til prosessene

Eierskap til prosessene avhenger, ifølge CPS –teori, av tre ulike faktorer: Interesse, innflytelse og kreativ fantasi. De som arbeider med et prosjekt må være interessert, eller klare å skape en personlig interesse for det som produseres. Hvis en medarbeider er interessert i prosjektet vil han eller hun også bry seg om resultatet.

I byrå A observerer jeg at de ansatte i stor grad får arbeide med prosjekter de synes er spennende, og med oppgaver de har interesse av på et personlig eller et faglig plan. Det er her viktig at alle tar del i ulike prosesser, og altså får lov til å utfolde seg på ting de synes er spennende. En av medarbeiderne i byrå A har stor interesse for mote, design og interiør. Når byrået får i oppdrag å skape en ny profil for en motebutikk er hun en viktig ressurs. En annen er interessert i å stå på ski, han er dermed en viktig ressurs når byrået skal lage design for skiutstyr.

Når de kreative får bruke fantasien i idégenereringen føler de at de får innflytelse på prosessene og over produktene. På den måten vil de også bli interessert i resultatet. Slik legges det opp til at medarbeiderne i denne bedriften skal føle eierskap.

I byrå B er det ansatt en person som bærer tittelen kreativ leder. Jeg observerer at det er denne personen som får henvendelsene fra de administrative når det skal settes i gang et nytt prosjekt. Det som ofte skjer da, er at denne kreative lederen tar med seg en annen person, ofte den samme personen, og gjør idégenereringen sammen med denne. En av de kreative påpeker at det ofte blir lite involvering av de andre medarbeiderne i hele prosjektet fra idé til ferdig produksjon. Dette kan blant annet bidra til å svekke følelsen eierskap, hun uttaler:

Ja for det som skjer da, er at to stykker skal ta det helt fra begynnelse til slutt. Så går de kanskje inn og henter andre underveis, men de som blir hentet inn da, får ikke så mye eierskap til prosjektet ikke sant. De blir bare rammer som får beskjed; gjør det, gjør det, gjør det. Da får en ikke være med å prege innholdet i det hele tatt. Det tror jeg alle synes er dumt.

Når ikke flere blir involvert i idégenereringen utnyttes ikke kompetansen som ligger i byrået. De kreative vil heller ikke oppleve at de har innflytelse over prosessene. Det blir dermed vanskelig å vise interessere for produksjonen fordi de ikke slipper til.

Enkelte medarbeidere uttrykker misnøye med de andre medarbeideres dårlige engasjement, og mener det bør ansettes nye medarbeidere i organisasjonen. Det påpekes at det er få *sultne* medarbeidere som gir det lille ekstra for byrået. Det kan bety at følelsen av eierskap for bedriften er lav. En av informantene understreker dette argumentet med å utale et ønske om nye medarbeidere slik:

Vi må ha sultne folk, folk som har lyst å jobbe kreativt, og som på en måte ikke kan la være å jobbe kreativt, og hvor det er ekstremt viktig for dem å lage noe bra. Vi må ha folk som sitter kveldstid hjemme, som jobber om natten, som alltid kommer med noe nytt. Vi må ha folk som viser at det er MYE viktigere for dem å gjøre denne jobben knallgodt, enn å gå hjem klokken fire uansett.

Sitatet viser at de i byrå B ser mer utover enn innover i søken etter gode kreative personer. Kompetansen i organisasjonen blir heller ikke utnyttet godt nok. Flere medarbeidere uttaler at de ikke føler seg involvert i prosessene. Dermed trigges heller ikke interessen for produktene som blir laget. Dette fører igjen til svekket følelse av eierskap til prosessene, eller arbeidet som utføres.

Eierskap til organisasjonen

Med eierskap til organisasjonen menes både økonomiske interesser i organisasjonen, som jeg velger å kalle direkte eierskap, og indirekte eierskap, som er en personlig forpliktelse til organisasjonen som medarbeider. De to byråene er spesielt ulike på punktet som omhandler direkte eierskap.

Byrå A har latt flere av medarbeiderne få kjøpe aksjer i bedriften. Det at flere av de ansatte har eierinteresser i virksomheten bidrar til å understreke den flate strukturen. Dette er også en motivasjonsfaktor. Litt over femti prosent av byrået er eid av en såkalt større bror, et

eksternt eierselskap. De resterende prosentene er delt mellom flere av de ansatte. Daglig leder og gründer bak bedriften eier en stor del av disse prosentene, mens flere av de ansatte eier deler av et porteføljeinvesteringsselskap som igjen eier en andel i bedriften.

Over halvparten av de ansatte har dermed det jeg kaller direkte eierskap. Direkte eierskap er med på å skape trygghet og engasjement. De medarbeiderne som også er medeiere vil føle at de må stå på litt ekstra for sin egen bedrift. Direkte eierskap skaper igjen det jeg kaller indirekte eierskap, som er en gjensidig forpliktelse mellom organisasjonen og den enkelte medarbeider. Flere av medarbeiderne i byrå A jobber mye og yter godt for organisasjonen. En positiv holdning til byråets fremtid og suksess ligger i kulturen.

I Byrå B har de en ekstern eier. Daglig leder er fast ansatt på lik linje med de andre medarbeiderne. På den måten er alle i organisasjonen likeverdige i den forstand at de er ansatt. Det skulle man tro bidro til en flat struktur, men i motsetning til i byrå A, er det i dette byrået større grad av hierarkisk organisering, til tross for den like ansettelsesstrukturen. Ingen personer i byrå B har altså direkte eierskap. Noen av medarbeiderne viser indirekte eierskap til byrå B. Disse har også stått på for å skape endring i ledelsen. Jeg opplever samtidig at følelsen av eierskap hos enkelte medarbeiderne er ikke-eksisterende. Noen arbeider rett og slett i byrå B fordi det per i dag ikke finnes andre alternativer.

5.3 Det kreative reklameprodukt

Produkt er den tredje faktoren i 4P-modellen. Produktet er resultatet av interaksjon mellom kreative personer og prosesser i kontekst.

På grunn av studiens omfang vil jeg ikke analysere graden av kreativitet i reklameproduktene som produseres i de ulike byråene. Jeg vil derimot bruke Besemers tre faktorer; stil, kreativitet og problemløsning, for å diskutere medarbeidernes motivasjon for arbeidet.

I dette kapittelet vil jeg først plassere reklame i forhold til Rhodes gradering av kreativitet i produkter. Deretter vil jeg diskutere Besemers tre krav til det kreative produkt ut fra et produksjonsperspektiv.

Graden av kreativitet i produkter

Rhodes hevder at et reklameprodukt som er laget helt og holdent fra en idé, og ikke er en gjenskaping av et allerede eksisterende produkt har høyest kreativ verdi. Alle produksjoner laget i reklamebyrå er til en viss grad gjenskaping av allerede eksisterende produkter i forhold til format. Enten skal en lage en ny reklamespot, eller en ny avisannonse. Dermed

kan det diskuteres hvor stor grad av kreativitet et reklameprodukt ifølge Rhodes vil kunne oppnå.

I senere tid har vi sett tilfeller av reklame som går utenom de tradisjonelle mediene når et produkt skal markedsføres. Dette kjenner vi som såkalt geriljemarkedsføring, og er aktiviteter eller stunt som ofte blir gjennomført uten å bli varslet på forhånd. Denne formen for markedsføring er den som i størst grad vil nå høyest opp på kreativitetsfaktoren i et formatperspektiv. I byrå A ble jeg fortalt at de en sjelden gang har laget slik reklame, og at det å gjøre sånne produksjoner er spesielt gøy, fordi det er så uvanlig.

Mange reklamer kan likevel ha høy grad av kreativt innhold men presenteres i tradisjonell form. Jeg mener dermed at det er behov for å dele reklameproduktenes kreative verdi i to faktorer: Innhold og form.

Besemers krav til kreative produkter

De to byråene jeg har studert vektlegger Besemers faktorer, kreativitet, problemløsning og stil ulikt. Det er viktig for medarbeiderne i byrå B å produsere produkter som scorer høyt på faktorene stil og kreativitet. Kreativitetsfaktoren beskriver hvor originalt og nyskapende et produktet er, mens stilfaktoren beskriver hvor godt håndverksmessig kvalitet produktet har. Grunnen til at disse faktorene blir trukket frem som viktige av informantene i byrå B er fordi dette er faktorer som kan bidra til å vinne reklamepriser. Analysen viser at de i byrå B er opptatt av å konkurrere. Det å vinne reklamepriser er viktig. En informant fra byrå B illustrerer med dette utsagnet vektingen av Besemers faktorer:

Det er viktigere å vinne en reklamepris enn at produktet til syvende og sist er bra. For det er på en måte en slags reklamebransjens klapp på skulderen. En må ha litt konkurranseinstinkt. Har en ikke konkurranseinstinkt så lager du bare sånn som 80 prosent reklamen du ser. Det bare blander seg inn. Vi er nødt til å ha konkurranseinstinkt, det er ingen som vinner en gullfisk uten konkurranseinstinkt.

Med bra mener informanten her at produktet svarer på det som det virkelig skal svare på, og altså bidrar til økt salg eller merkevaregjenkjenning hos kunden, som er det Besemers problemløsningsfaktor omhandler. En annen informant i byrå B illustrerer organisasjonens syn på hvor viktig det er å vinne priser slik:

Vi har vunnet hvert eneste år siden det startet for seks år siden, hvert eneste år, og det har blitt satset. Selv om andre ikke vil innrømme det andre steder i bransjen, så satset alle på å vinne prisen. Hvert år stod vi der halvfull og fin ut på kvelden og ble gratulert og fortalt at vi var best. Klart at det gjør noe med folk. Det gjør enten at en får en voldsomt bra vinnerkultur i systemet, og det tror jeg vi hadde en periode, og så gjør det at noen blir litt full av seg selv for de tror at det er på grunn av dem, at de er så flink. Da vil de kreve høyere lønn og komme inn med en høyere status.

Konkurranseskulturen i organisasjonen har blitt dyrket til fordel for å sette fokus på å levere produkter med høy grad av problemløsningsfaktor. Den nye byrålederen mener at dette har skapt en usikkerhet hos kundene fordi produktene har vært for lite strategisk forankret, som altså handler om å løse kundens problem. Han beskriver det slik:

Jeg tror også at på en del jobber så har kvaliteten vært for lavt, og så har man priset dem for høyt. Det har ikke vært forankret godt nok strategisk i de selskapene man har levert for, og du kan si at man har skutt litt fra hoften historisk. Så har man laget gode kreative løsninger noen ganger, men de har ikke vært godt nok strategisk forankret som de skal være. Da har det stoppet litt opp, og en del av kundene har kanskje vært med og sagt, okey, vi satser på dette, men så har det ikke funket helt som de ville, og så har de vært litt redde for å gå på samme greien igjen.

Å ha en viss konkurransepreget kultur kan være positivt i reklamebyråer fordi det å vinne priser gir flere kunder og selvtillitt til de kreative. Det er også stort fokus i reklamebransjen generelt på dette med prisutdelinger og prisfester som en sosial gode.

Det påpekes likevel av en av informantene i byrå B at det er viktig at hele byrået står samlet hvis det skal være gøy å vinne priser. Alle medarbeiderne må føle at de har eierskap til det produktet som vinner prisen for at det skal styrke kulturen. En fare ved slike prisutdelinger er, som vi ser i sitatet over, at det er enkeltpersoner som får utmerkelsen og at de med det ser seg selv som bedre enn sine kollegaer.

I byrå A er faktorene i Besemers modell vektet annerledes. Her er fokuset på problemløsningsfaktoren svært høy. Både ledelsen og de kreative legger mindre fokus på det å vinne priser, og er mest opptatt av å tilfredsstille kunden. Å delta i reklamekonkurranser og å vinne priser er ingen direkte motivasjon for produksjonen, snarere en ekstra bonus. Motivasjonen ligger derimot på å svare på kundenes problem. En av informantene omtaler fokuset på problemløsningsfaktoren slik:

Vi er ute etter å selge ting for kundene våre, og er ikke så opptatt av priser. Men hvis vi ser at dette er en kunde som har kjempepotensial så kan vi legge litt arbeid i å gjøre dette til en reklamevinner. Et eksempel på en kampanje som ikke kan vinne en skit som vi en gang laget, er en kjempeharry reklame. Ikke noe kreativt, men kjempeeffekt, skaffet kunden vår over 100 000 nye kunder.

En annen informant beskriver fokuset slik: "Når vi skaper salg hos kundene våre, så tjener vi penger, og har mer eller mindre "By accident" sopt med oss det som er av reklamepriser i denne byen." Ved å tjene penger får byrået råd til å ansette dyktige medarbeidere. På den måten lager de god kommunikasjon og kan i tillegg vinne priser.

I begge byråene oppfatter jeg fokuset på stilfaktoren som høy. De kreative legger mye arbeid ned i utførelsen av produksjonen av prosjektene. Designerne stiller spesielt høye krav til seg selv og sitt arbeid. Flere av disse omtaler seg selv som *feinschmeckere*.

Produktfokus er ulikt i de to organisasjonene. Den ene organisasjonen er svært opptatt av å få ytre bekreftelse ved å vinne priser, og altså få anerkjennelse av andre i reklamebransjen. Det andre byrået legger stor vekt på å tjene penger og å få anerkjennelse fra sine kunder.

I byrå B har de hatt et stort fokus på at det å vinne priser er viktig. De har også vunnet en god del priser for det kreative arbeidet. De har derimot, som jeg har vist, hatt vanskelig for å beholde kunder. I byrå A har de ikke vært så opptatt av å vinne priser, men i stedet hatt fokus på å tjene penger, og å skape gode kunderelasjoner. Det interessante er at både byrå A og byrå B har vært nominert, og har vunnet reklamepriser i Bergen. Byrå B har riktignok vunnet flere priser, men som jeg har vist tidligere i oppgaven, var det dette byrået som møtte størst motgang da finanskrisen skapte vanskelige tider i reklamebransjen høsten 2008.

Siden et reklamebyrå ikke direkte tjener penger på å vinne reklamepriser er de dermed avhengig av å lage reklame som svarer på kundens problem.

5.4 Den kreative reklamekontekst

Konteksten i 4P-modellen omhandler miljøet det kreative arbeidet foregår i. Isaksen, Treffinger og Dorvall trekker frem to sentrale hovedkategorier som spiller inn på den kreative konteksten. Historie, kultur og klima er sammen med ledelse og ledelsesstrategier avgjørende for å skape gode arbeidsmiljøbetingelser for kreativiteten.¹¹⁵

Jeg vil først i dette kapitlet diskutere de to byråene i forhold til historie, kultur og klima. Dernest vil jeg se på sentrale momenter for ledelse. Til sist vil jeg drøfte hvordan den fysiske konteksten understreker og fremhever måten byråene er strukturert og organisert på.

5.4.1 Historie, kultur, klima

Byråene jeg har studert skiller seg på mange av Ekvalls ni punkter for hva som er viktig for å skape gode kreative arbeidsmiljø som jeg trakk frem i teorikapitlet.

Det første punktet omhandler *utfordring og involvering*. I byrå A opplever de ansatte stor grad av faglig utfordring. Her oppmuntres det til læring og det stilles høye krav til de ansattes egenutvikling. En av informantene beskriver hvordan de første dagene i byrå A opplevdes slik: ”Jeg fikk beskjed om at jeg skulle få en læringskurve, den læringskurven forsvant og det ble 90 grader rett opp. Det var fullt kjørt fra første uken med kunde og alt mulig.” Mange av de kreative medarbeiderne i byrå A blir satt til å gjøre utfordrende arbeidsoppgaver. Lederen viser med det at han har stor tillitt til medarbeiderne. Også prosjektlederne får mulighet til å utfordre seg på ulike arenaer og får ta ansvar der de måtte

¹¹⁵ Ibid., 211-18.

ønske i byrå A. Har en prosjektleder god kommunikasjon med en kunde, får gjerne denne mulighet til å ta større konsulentansvar for den aktuelle kunden, og dermed bidra i utvikling av markedsstrategier.

Når de kreative opplever å mestre vanskelige oppgaver styrkes selvtilliten og pågangsmotet.

Rendyrkingen av roller i byrå B bidrar på den andre siden til mindre involvering i prosjekter, og større følelse av å kun være et ledd i produksjonen. En av informantene beskriver det slik:

Jeg synes er viktig at alle får et eierskap til det man gjør. Det vil si at man involverer folk, fra begynnelse til slutt. Alle trenger nødvendigvis ikke være med på alt, men at man ikke er inne i bare sånne små faser undervegs.

Det neste punktet omhandler *frihet*. ”Dette dreier seg om den selvstendighet i beslutninger og atferd som individet rår over i forhold til sine arbeidsoppgaver i organisasjoner”¹¹⁶ I byrå A har de kreative, på grunn av måten arbeidsdagen blir lagt opp, en nokså streng timeplan å forholde seg til. Denne gir mindre rom for impulsivitet. Det hevdes i byrå A at denne struktureringen av arbeidsdagen bidrar til økt kreativitet selv om de kreative får mindre mulighet til å bestemme over egen tid.

Det er prosjektlederne som setter opp timeplanen som de kreative må innrette seg etter. Timeplanen blir sendt ut på e-post til de kreative mandag morgen klokken ti. Står det da to timer overtid torsdag, må de kreative følge dette. En av prosjektlederne kommenterer hvordan det å bestemme over de andres tid oppleves slik:

Ja det var litt ubehagelig og litt påtvunget i begynnelsen å skulle sette opp planen til andre folk. Skal de for eksempel ha tid til lunsj? Så du sitter plutselig med litt sånne rare spørsmål, og det var et eller annet merkelig med det. Men man blir veldig fort vant til det. Og man ser at designerne er avhengig av det, de er vant til det, og så ser du hvor viktig det er i forhold til å klare å ha kontroll på prosjekter. Hva jobbes det med, hva jobbes ikke med, hva tar tid, og da estimerer jo vi tid, og da blir det lett å sammenligne det med hva som faktisk blir ført, og ha en dialog om det føres plutselig mer enn det skal. Det er rett og slett livsviktig i forhold til kontrollen.

I motsetning til byrå A, har vi sett at medarbeiderne i byrå B disponerer tiden på prosjektene i større bolker. Det gjør at de kreative innenfor prosjektenes tidsrammer har mye større frihet til å disponere tiden sin selv. Dermed får de kreative større frihet til å bestemme over sin egen tid internt byrået. De som jobber med idéutvikling har stor grad av frihet til å definere hvordan de vil tilnærme seg arbeidsoppgavene de blir tidelt. De har selv ansvar for fremgang og for å ta avgjørelser i eget arbeid.

¹¹⁶ Kaufmann, *Hva er kreativitet*, 126.

Det tredje punktet omhandler *tillit og åpenhet*. ”Akkurat som foreldre til barn som utvikler seg kreativt viser stor tillit til barnets evne til selvstendig mestring og problemløsning markerer denne holdningen seg også i organisasjoner med godt organisasjonsklima.”¹¹⁷ I byrå B hevdes det at den kompetansen som ligger i byrået ikke er god nok. Flere av de kreative har altså ikke den tillit hos ledelsen eller hos sine kollegaer som de trenger for å bidra kreativt. De blir ikke utfordret i de kreative prosessene og får på den måten heller ikke vist at de kan arbeide selvstendig.

Til daglig får jeg inntrykk av at der er liten grad av åpenhet i byrå B. På et internmøte som arrangeres utenfor kontoret blir min oppfatning rundt medarbeidernes åpenhet endret. Her deltar ikke den tidligere byrålederen som til vanlig sitter på et kontor like ved der de kreative arbeider. En av informantene uttaler:

Han drev selskapet veldig enerådige, det var alltid han som tok den siste avgjørelsen på det kreative arbeidet uansett[...] Han er nemlig slik at hvis han har bestemt seg for at noe skal være slik, så skal det være slik. Det går ikke an å argumentere med denne lederen, det kan du bare gi opp.

Når det ikke er fare for at denne tidlige lederen skal lytte eller involvere seg i samtalen, viser de ansatte stor tillit til organisasjonen og den nye lederen. De viser også stort engasjement for bedriftens fremtid og suksess.

I byrå A observerer jeg at medarbeiderne har tillit til hverandre og til ledelsen. Den flate strukturen understreker åpenheten medarbeiderne har til hverandre og som de to enhetene, kreative og administrative, har til hverandre.

Lederne i begge byråene (den nye lederen i byrå B) er opptatt av at interne konflikter må unngås på best mulig måte for å skape et godt arbeidsmiljø. Det hevdes i byrå A at internkommunikasjonen kan forbedres for å skape enda større åpenhet. En av informantene beskriver det slik:

Intern kommunikasjonen er vel slik at den bør være, eller den kunne kanskje vært bedre på enkelte områder. Det er vel gjengs i de fleste bedrifter. Det vil alltid være noen som mener de bør få vite ting, men du kan ikke informere om alt til alle.

Det fjerde punktet omhandler *tid til å utvikle idéer*. Dette henger igjen sammen med hvordan tiden disponeres i de ulike byråene som jeg trakk frem tidligere. En av informantene i byrå A beskriver hvordan organisasjonen forholder seg til kommersielt press på den kreative produksjonen slik:

Det første jeg måtte venne meg til var tidsbruk og budsjett. Dette må bankes inn, og det må bare være slik, selv om det kan være veldig hardt, for du har jo lyst å gjøre det så bra som

¹¹⁷ Ibid., 130.

mulig. Du har lyst å gi hundre og ti prosent, det er ikke mulig og jeg fikk tidlig beskjed om at sytti prosent var nok. Resultatet skal være bra, og det skal være bra for kunden. Det skal være et godt produkt, men det er ikke rom for perfektjon.

Kaufmann hevder at det er viktig at kreative personer får mye ro og tid i den utforskende fasen.¹¹⁸ Dermed er det viktig at de kreative får tid til å formulere problemet, og til å generere idéer. Det viser seg i senere studier at kreativitet i den tidlige fasen er følsom for stress og ytre press. Derimot kan kreativiteten i fokuseringsfasen og produksjonsfasen ha godt av økonomisk og tidsmessig press. Kaufmann mener at kreative organisasjoner faktisk kan vinne på å legge ekstra press på medarbeiderne i slutten av de kreative prosessene.

At det i byrå A er prosjektlederne som til enhver tid har kontroll over timeplanen og tidsbruken, gir dermed byrået mulighet til å legge inn mer tid i den ene enden, for så å stramme inn produksjonen i henhold til Kaufmanns teori i den andre enden.

I byrå B er det de kreative som styrer prosessene og tiden. Det kan gi en følelse av stor innflytelse på tidsbruken i idégenereringen. Det er likevel ikke slik at de kreative alltid klarer å sette ned foten for å ta prosessen videre til neste nivå. En av informantene i byrå A er enig i at de burde ha flere stopp underveis, og altså dele opp det kreative arbeidet i flere bolker slik de gjør i byrå A. Informanten uttaler::

Jeg synes det hadde vært mye bedre om vi hadde en halv dag, og så en minicritical (les. vurdering), og så jobbet videre, og så hatt vi en ny minicritical. Da hadde vi sluppet å sitte i to dager før vi viser noe, og så kommer vi der, og har ingenting. Så det er jeg enig i, at vi bør ha flere sånn touchdowns underveis og oftere.

Utsagnet viser at en sterkere strukturering av de kreative prosessene, som CPS er et rammeverk for, er noe denne informanten etterlyser i byrå B.

Et manglende hensyn til tid som påvirkningsfaktor i det kreative arbeidet blir blant annet trukket frem av professor i organisasjonsledelse Robert Drazin som en av de største svakhetene ved tradisjonell kreativitetsforskning.¹¹⁹ I begge byråene uavhengig av hvordan tiden er disponert, spiller unektelig tid en viktig rolle. I et reklamebyrå har alle prosjekter et tidsperspektiv og en deadline. Store prosjekter, blir jeg fortalt, som eksempelvis utvikling av en nettside, kan ha et langt tidsperspektiv, mens en annonse må ut i løpet av få dager.

Astrid Gynnild har utviklet en teori kalt *Skapende veksling* som handler om skapende kreativitet hos journalister.¹²⁰ Hun hevder at kreativitet er et resultat av en stadige veksling i tid og rom. "Skapende veksling er muligheten og samtidig behovet for å bevege seg frem og

¹¹⁸ Ibid., 132.

¹¹⁹ Robert Drazin, Mary Ann Glynn, og Robert K. Kazanjian, "Multilevel Theorizing about Creativity in Organizations. A Sensemaking Perspective.," *Academy of Management Review*. 24, no. 2 (1999).

¹²⁰ Astrid Gynnild, *Kreativ under press* (Kristiansand: IJ-forlaget, 2009).

tilbake, inn og ut av indre og ytre rammer på en slik måte at journalistisk kreativitet og handlingsevne blir stimulert.”¹²¹ I lys av Gynnilds teori om skapende veksling i journalistikken vil jeg si at måten arbeidsdagen i byrå A er lagt opp på, som krever at medarbeiderne til stadighet veksler mellom ulike oppgaver, kan være fruktbart for kreativiteten. På den måten kan Gynnilds teori også ha en viss relevans for kreativitet i reklamebyrå.

Det femte punktet omhandler *humor og lekenhet*. ”Eksperimentelle studier har for eksempel 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”.¹²² Lek skal gjøre medarbeiderne tryggere på de andre deltakerne i problemløsningsgruppen og samtidig skape en arena hvor alle er på samme nivå. I byrå B kan de kreative spille biljard, i byrå A kan de spille dart. Det er likevel ikke en fast post i problemløsningsprosessen å legge til rette for lek før idégenereringen. Det å ha dart og biljard tilgjengelig i lokalene kommuniserer likevel et viktig poeng; at det er oppfordres til lek i arbeidstiden.

I byrå B er det, samtidig som det kommuniseres at det er lov å leke seg i arbeidstiden, lite humor og lek i det daglige. Dette ser jeg som en konsekvens av den historisk strenge lederen som stadig har overvåket medarbeiderne. Jeg identifiserer en utrygghet som kommer til uttrykk i form av at medarbeiderne tar arbeidet som utføres svært seriøst. Medarbeiderne gir uttrykk for at de føler stort ansvar for å prestere bra og er derfor ikke disponert for å tulle bort tiden med vitsing og lek. Jeg opplever likevel at i mindre grupper, i spisepauser eller utenfor kontoret, er humøret og tonen medarbeiderne i mellom lettere.

I byrå A får jeg derimot følelsen av at hver dag er en dag for nye sprell. Enkelte personer viser spesielt stor trygghet på seg selv. Disse bidrar til at andre slapper av og føler seg komfortable i den sosiale konteksten. Et påfunn en varm sommerdag er for eksempel at flere av medarbeiderne konkurrerer om hvem som kan drikke flest glass vann. En annen dag dikter en av medarbeiderne opp en historie om at organisasjonen er en mentalinstitusjon, hvor jeg som observatør tjener rollen som psykiater som utreder situasjonen i byrået. Dette leder til at han som kom på morsomheten dagen etter kommer inn i byrået (institusjonen) med sykkelhjelme på hodet. Sykkelhjelmene skal forhindre at han skader seg, når han på lek smeller hodet i veggen ved et anfall (som medarbeiderne leker er et av symptomene ved hans

¹²¹ Ibid.,26.

¹²² Kaufmann, *Hva er kreativitet*,130

psykiske lidelse). Kaufmann skriver at organisasjoner med høy score på kreativt klima preges av moro og humør, det spøkes, vitses og mange ”sprø” idéer kastes frem.¹²³

Videre trekker Kaufmann frem *idéstøtte* som en sentral faktor for kreativitet i organisasjoner. Med idéstøtte menes det at er lov å prøve ut nye ting, og at ledelsen støtter opp under nye idéer. Det er avgjørende for reklamebyråene at ledelsen stiller seg positive til nye idéer og nye måter å løse problemer på. Jeg opplever at dette som en selvfølge i begge byråene. Det tross alt er nye idéer de lever av. Punktet idéstøtte henger tett sammen med *risikotoleranse*. For å skape gode kreative resultater er organisasjonene avhengig av en ledelse som støtter opp under kreative løsninger som gjør at en må ta noen sjanser, og prøve noe som ikke er prøvd før. Risiko er forbundet med å øke sannsynligheten for tap, men det er viktig at ledere av kreative organisasjoner ser at høy toleranse for risiko kan gi økt gevinst.

Det syvende punktet Kaufmann trekker frem er *diskusjon*. Det er viktig å få frem nye synspunkter og gode konstruktive samtaler for å få idéene videre til et høyere nivå. I og med at det i byrå A virker å være en avslappet og trygg atmosfære, er det også lett å skape konstruktiv debatt rundt arbeider og skisser.

I byrå B er de kreative lettere er på alerten når det blir diskusjon om idéer eller skisser. Det er gjerne fordi tonen i diskusjonen ikke alltid er like konstruktiv som i byrå A.

Til slutt ser vi at fravær av personlige konflikter er en viktig faktor for gode kreativt arbeidsmiljø. Ingen organisasjoner kan reservere seg mot personlige konflikter. Både i byrå A og i byrå B opplever jeg at det eksisterer eller nylig har eksistert interne konflikter som har resultert i oppsigelser eller omorganisering. Jeg får inntrykk av at den tidligere lederen i byrå B har trigget interne konflikter fremfor å forhindre dem. Denne påstanden kan illustreres med dette utsagnet fra den tidligere lederen:

Jeg har ikke gidde å gå rundt å lefle med de (medarbeiderne) og si at det de gjorde var bra selv om det ikke var bra. Men det er klart at min stemme kunne kanskje være vel sterk da, og kunne kanskje drepe noen idéer som var potensielt gode. Men det tror jeg at jeg at jeg jekket meg med etter hvert. Men sannheten var at hver gang jeg jekket meg mye, så falt vi ned på et lavere nivå.

5.4.2 Ledelse og lederstrategier

Jeg har nå vist hvordan de to byråene skiller seg i forhold til organisasjonskultur og klima. Vi kan si at kultur og klima er et resultat av hvordan en organisasjon blir ledet og organisert.

I byrå A ønsker medarbeidere og ledelsen å ha en flat struktur. Den er ikke helt flat, men tilnærmet flat. På et strukturelt nivå er den ikke like flat som på et sosialt nivå. Det er

¹²³ Ibid.,130

tydelig hvem som er byråleder og hvem som har administrativ innflytelse i byrået. Sosialt er alle på samme nivå om en er byråleder, designer eller prosjektleder. ”Vi er ikke så opptatt av titler her” er et utsagn som går igjen.

I teorikapittelet trakk jeg frem transformasjonsledelse som en fruktbar ledelsesform i kreative miljøer. Det som kjennetegner en transformasjonsleder er at han klarer å kommunisere byråets visjon til de ansatte, og at disse selv adopterer organisasjonens visjoner til å bli sine egne. En transformasjonsleder skal også fungere som et forbilde og en motivator for de ansatte.

Lederen i byrå A er en sosial person. Han ser seg selv som likeverdig med de ansatte. Han har også en evne til å sjonglere de ulike hattene; lederhatt, kompishatt, og tekstforfatterhatt på en tydelig måte. Byrålederen er imidlertid gründer bak bedriften. En av informantene omtaler det slik:

Byrålederen vår er veldig flink på mye som kommer til ledelse men han er jo også en gründer og en eier, og det er jo en spesiell situasjon. I en stor organisasjon velger en gjerne en leder som ikke nødvendigvis har økonomisk interesse i driften. Det er en annen situasjon her og det skaper en annen dynamikk.

Lederen i byrå A tar del i alle prosesser fra salg og utarbeiding av markedsstrategi for kunder til å være med i kreative prosesser. Denne lederen kan mye om det å lage reklame og kommunikasjon. Han deler gjerne sin kunnskap med de andre i byrået og fremstår på den måten som et forbilde, og en kunnskapsdatabase som er til inspirasjon for mange av de ansatte. På den måten fyller lederen i byrå A kravene til den første I- en som kjennetegner transformasjonsledelse, nemlig *Idealisert innflytelse*.

Det neste punktet stiller krav til lederen som en *Inspirerende motivator*. I byrå A blir de ansatte roset om de utviser pågangsmot, arbeidsvilje og gjør godt arbeid. De blir også spurt til råds, og tatt med i viktige spørsmål som omhandler bedriften. Ledelsen er opptatt av sosiale arrangementer, og det er viktig å ha en samlende lunsj i løpet av arbeidsdagen. I tillegg finnes det en bonusordning. Denne ble imidlertid lagt på is da finanskrisen slo inn over reklamebransjen høsten 2008. Bonusordninger og belønningssystemer er i litteraturen trukket frem som et virkemiddel i transaksjonsledelse fremfor i transformasjonsledelse. Bonusordninger finner vi i ledelsesteoriene under transaksjonsledelsens *betinget belønning*. Her foregår det i prinsippet en bytteprosess mellom leder og ansatt. De er enige om hvilken innsats som forventes, og hvilken belønning som skal gis. Lederen i byrå A hevder at han kunne merke det på medarbeidernes motivasjon da de måtte fjerne bonusordningen og ble

nødt til å tenke det han beskriver som ”need to have” fremfor ”nice to have” da finanskrisen ble en reell utfordring. Han omtaler det slik:

Vi har nok presset medarbeiderne til ganske mye arbeid. For ett og tre og fem år siden så er dette blitt sjenerøst honorert av eierne med tunge bonuser. De er ikke der nå, og selv om det ikke er like mye arbeid nå er presset der like mye, og det krever et stor grad av personlig ansvar fra hver av de enkelte på å levere, fordi våre marginer er mindre og vi har ikke mulighet til å gi sjenerøse bonuser.[...] Jeg merker at det preger innsatsen.

Det tredje punktet som Kaufmann trekker frem som kjennetegn ved en god transformasjonsleder er *Intellektuell stimulering*. I byrå A står medarbeiderne for mye av den personlige utviklingen, og det er tydelig fra ledelsens side at initiativ til læring og utvikling blir belønnet. En viktig faktor i dette er muligheten til, og takhøyde for å gjøre eventuelle feil. Blir medarbeiderne oppfordret til å strekke seg lengre, prøve nye ting og utfordre seg selv må ledelsen også gi rom for at det kan begås feil. En av informantene i byrå A omtaler organisasjonens holdninger til feil slik:

Vi har jo gjort feil. En av prosjektlederne kan ha oversett en feil i en korrekturlesing, og så har det blitt trykket 10 000 eller 15 000 eksemplarer og så ligger det en regning til oss på flere tusen fordi det er vårt ansvar at det skal være riktig..... Det er lov å gjøre feil, og det finnes en tabbekvote, og det er ledelsen veldig fin på. Vi må gjøre feil, det skjer feil, det gjør det bare, lær av det, og gå videre.

Til sist handler transformasjonsledelse om *Individualisert oppmerksomhet*. Dette punktet beskriver kreative personers behov for å bli sett og hørt. Byrå A er en organisasjon med rundt 25 ansatte hvor byrålederen på en god måte klarer å gi alle oppmerksomhet på et sosialt plan i det daglige.

Det blir derimot trukket frem under observasjonen at ledelsen ikke er så god på medarbeidersamtaler og mer formaliserte møter med de ansatte. Dette er noe flere mener de burde blitt bedre på. Det blir nemlig veldig individuelt hvem som tør å be om et møte for å diskutere sin personlige utvikling i byrået. Byrålederen beskriver her utfordringen med individuell oppmerksomhet i organisasjonen som de siste årene har ansatt flere nye medarbeidere:

Tidligere har vi ikke hatt så strengt timeførringsregime. Det betyr at det har vært kanskje enklere å gjøre rede for en haug med timer før enn det er nå, nå skal vi se hvert eneste kvartal hele tiden, og det er med på å stresse den enkelte arbeider. Men det er et nødvendig utviklingstrekk hos oss når vi har blitt 25 mennesker og da er vi nødt til å jobbe på den måten. [...]
I stedet for at jeg har anledning til personlig både verbalt honorere og kritisere, og bonusmessig honorerer nå så kan jeg ikke lenger vurdere det kvalitativt, nå må jeg gjøre det kvantitativt.
[...]

Når vi var litt færre, før den ekstreme vekstfasen vi har hatt, så var det enklere å være individuell, og se hvem som virkelig har levert, og å påskjønne vedkommende, det blir useriøst når vi er så mange.

Lederen viser med utsagnene over et bevisst forhold til transformasjonsledelsens mål om individualisert oppmerksomhet. Han beskriver samtidig at slik oppmerksomhet er vanskelig å gi alle medarbeiderne når bedriften har kommet over et visst antall ansatte.

Transaksjonsledelse er motsetningen til transformasjonsledelse. Transaksjonsledelse handler om at det foregår et bytte mellom ledelse og medarbeidere. Dette byttet foregår i form av transaksjoner, både i det åpne og i det stille. ”Et eksempel på transaksjonsledelse er når politikere lover skattelette for å få stemmer som motytelse.”¹²⁴

Transaksjonsledelse finnes i tre utgaver. *Ledelse ved betinget belønning, Ledelse ved unntak, og La det skure –ledelse*. Ledelse ved unntak er en ledelsesform hvor lederen kun griper inn som leder om arbeidet ikke blir gjennomført slik det er forventet. Det finnes to typer av denne lederformen, en aktiv og en passiv. Den aktive følger med haukeblikk med på det som skjer i organisasjonen. Lederen overvåker og involverer seg i arbeidet for å passe på at alt blir gjort riktig. Den andre strategien handler i stor grad om at lederen overlater medarbeiderne til seg selv, og kun griper inn om det kommer klager fra ytre hold, eller blir avslørt feil.¹²⁵

Den tidligere lederen i byrå B har vært en leder som nøye har overvåket medarbeiderne. Han har vært snar til å irettesette og gripe inn med korrektiver. Selv sier han dette om hvordan organisasjoner må ledes for å skape god kreativitet:

Det er en management ting, og det er ikke for å ta all æren sjøl, men det har noe med hvordan det drives fra toppen av for å få kreative løsninger. Det har med at hvis du bestemmer deg for å lage gode kreative løsninger på en del ting, og at en skal vinne priser og sånn, så er det mye krangling og da må en ha en tøff en på toppen som sier at dette er faen ikke godt nok. Der tror jeg at jeg har vært sterk og tydelig, og det er grunnen til at vi har vunnet en del priser. Altså vi har jo dyktige folk rundt oss, men jeg har på mange måter vært veldig kompromissløs for å få gode fine løsninger lokalt sett vertfall.

Flere av de ansatte mener måten denne lederen har overvåket de kreative på har bidratt til stor gjennomtrekk av medarbeidere. En av informantene beskriver de kreatives forhold til den historisk sterke lederen slik:

Når det gjelder critical board (skissemøter) for eksempel, så var det hans mening som gjaldt, og ikke noen andre. Det ble veldig sånn at det var hans ting som kom igjennom og jeg tror nok at de kreative følte seg veldig bundet[...] Vi hadde jo kreative før som var veldig sterke og veldig tøffe, men de også slet med dette vet jeg. Selv om de hadde sterke meninger og sto

¹²⁴ Grønnhaug, Hellesøy, og Kaufmann, *Ledelse i Teori og Praksis*, 211

¹²⁵ Ibid., 215

på, og de var nok kanskje litt tøffere til å få det gjennom, enn jah... så var han en medvirkende årsak til at mange ikke orket mer.

En annen beskriver situasjonen slik:

For han var det "my way or the high way", og det er klart at flinke folk med respekten i behold ikke har lyst å jobbe for en type som ikke behandler deg slik som du fortjener. I tillegg så var han veldig gniten på lønninger, og vi var kjent som et av de største byråene i byen, men hadde langt lavere lønninger enn alle de andre byråene. Denne lederen var veldig flink til å kaste ut penger på fester og sånn for at ting skulle se veldig glamorøst ut, men innad var han veldig veldig gniten. Det har også vært sånn at hvis det var noen denne lederen ikke likte så godt, så kunne han nesten mobbe de ut.

Geir Kaufmann skriver at denne type ledelse og kontroll vil kunne underminere folks følelse av egenkontroll, og dermed vil den indre motivasjonen for arbeidsoppgavene forsvinne. En lederform som dette kan i stedet for å skape frivillig og inspirert arbeidslyst ende i underdanighet og konformitet.¹²⁶

En transaksjonsleder tar utgangspunkt i at medarbeiderne i organisasjonen er opportuniste og må holdes i bånd. Som det kommer frem i begge sitatene over har det vært sterke personligheter tilstede i byrået som har bidratt til at diskusjoner har endt i krangling fremfor konstruktive løsninger. Leder - medarbeiderrelasjonen blir i transaksjonsledelse definert som en konflikt. Noe som også har vært tilfelle i byrå B.

Ledelsesformene i de to reklamebyråene skiller seg i to ulike ledelsesstrategier. Johannessen og Olsen hevder at en riktig dosering av transformasjonsledelse, positivt lederskap og transaksjonsledelse vil gi et godt lederskap.¹²⁷

Bernard Bass utviklet transformasjonsledelsesprinsippet på 80-tallet. Transformasjonsledelsens står i Bass sin teori over transaksjonsledelse og ikke- ledelse. Transaksjonsledelse er middels effektiv mens transformasjonsledelse ansees som den mest effektive ledelsesformen å lede kreative personer på. De ulike ledelsesformene henger sammen, og som vi så i eksempelet med byrå A, dominerer her transformasjonsledelsesperspektivet, men lederen benytter seg også av transaksjoner ved å gi medarbeiderne bonuser.

I reklamebyråene er det tydelig at de kreative har stort behov for frihet. De trenger å bli sett, og de ønsker å bli involvert. Ledelse etter de fire I-ene bygger opp under de karaktertrekk kreative mennesker innehar som jeg trakk frem i kapittelet om kreative personer.

¹²⁶ Kaufmann, *Hva er kreativitet.*,136

¹²⁷ Ibid.,23

I byrå B har organisasjonen vært preget av en ledelsesform dominert av overvåking og sanksjoner. Medarbeiderne har derfor sluttet eller blitt mer opportunistiske. En av medarbeiderne viser en tydelig opportunistisme til den tidligere lederen her:

Informant: Det var en intern snakkis da, alle hadde samme...

Forsker: Så alle snakket om det? Så det var ikke slik at alle gikk rundt og brant inne med problemet?

I: Nei,

F: Åh, det er jo bra da?

I: Jo, men det er nesten lika fælt det også, at alle er enige, og alle sier det, men ingen kan gjøre noe med det, for det går ikke an å skape dialog, det er bare envegskommunikasjon.

En spenning mellom ledelse og medarbeider som vi ser illustrert over vil bidra til å trigge interne konflikter og skape utrygghet i organisasjonen. Dette kan igjen skape dårlige kreative arbeidsforhold.

5.4.3 Fysisk kontekst

Den fysiske konteksten er med på å prege den daglige samhandlingen mellom medarbeiderne samtidig som den understreker strukturen i organisasjonen. Felles for de to byråene er at de er organisert i helt eller delvis åpne kontorlandskap.

Det fysiske miljøet i byrå B er preget av farger og moderne møbler. Det er høyt under taket, og lokalet har store hvite flater i kombinasjon med sterk oransje, som er en oppkvikkende farge. Lokalene har store åpne vinduer med god utsikt som gjør det lett å la tankene fly fritt mens øyene hviler på havet. Det finnes flere møterom og en sofagruppe plassert i tilknytning til biljardbordet som vi finner i midten av lokalet.

Alle de kreative er samlet i et åpent landskap. De administrative har derimot kontorer i en annen avdeling i etasjen der selskapet holder til. Dette bidrar til å forsterke avstand mellom de kreative og de administrative. Byrå B deler også etasje med et annet reklamebyrå i samme konsern. Dette andre byrået har hatt større problemer med å håndtere finanskrisen, og har måttet permittere flere av sine medarbeidere. Derfor står mange pulter tomme. Medarbeiderne i byrå B sitter igjen i et stort tomt lokale som skaper en spesiell stemning. En av informantene beskriver situasjonen slik:

Nå er de fysiske lokalene helt grusomme. Litt spøkelsesaktige. Jeg tror ikke det er avgjørende, men jeg tror at man ved å sitte tettere sammen kan få til et mer levende miljø, og det er jo positivt.

De kreative i byrå B sitter gjerne også med hodetelefoner på ørene, og på den måten ignorerer de det som skjer rundt dem. Som forsker var det enkelte ganger litt ubehagelig å komme om morgenen. Enkelte medarbeidere enset meg ikke, og så ikke opp av skjermen da jeg kom. Noen dager startet dermed litt negativt i og med at jeg ikke fikk et sikkert ”Hei”.

Jeg stiller spørsmål ved om dette er noe som kun gjelder meg som forsker og som utenforstående. Under observasjonen blir det derimot klart at det ikke bare gjelder meg. Det er flere som møter på arbeid uten å få en hyggelig og imøtekommende hilsen. Enkelte kreative forholder seg i stor grad til hverandre på samme måte som de forholder seg til meg. Noen medarbeidere er likevel høflige og imøtekommende både overfor meg og sine kollegaer. Det er samtidig tydelig at enkelte dominerer den sosiale konteksten med negativ innflytelse.

Det er ingen av informantene som synes måten de fysiske lokalene i byrå B fungerer særlig bra. Ledelsen har derfor bestemt seg for å gjøre endringer for å bedre situasjonen. Når det kommer til å skje er derimot usikkert. Den nye byrålederen beskriver fremtidsvisjonene slik: ”Det skal være litt sånn uformelt, og vi ser nå vekk i fra kontorene og slik vi sitter i dag, og så tenker vi helt nytt. Vi har jo mer enn nok plass, så vi skal klare å løse det på en måte.”

I byrå A er det lavere under taket, men også her er lokalene preget av moderne interiør; hvite flater kombinert med sterke farger. Lokalene til byrå A er mindre enn hos byrå B. Det skaper en mer intim atmosfære. Alle medarbeiderne i byrået sitter samlet i et åpent kontorlandskap hvor de administrative sitter samlet i den ene enden av lokalet, som er rektangulært, mens de kreative sitter overfor hverandre i en lang gang nedover i rommet. De kreative sitter dermed tett inntil hverandre og like overfor hverandre, kun adskilt av røde skillevegger til sidemannen, og dataskjermen som står foran ansiktet til den som sitter på andre siden av rommet. En av informantene beskriver det å sitte i kontorlandskap slik: ”Åpent kontorlandskap krever selektiv hørsel, det er tidsbesparende, understreker vår flate struktur og understreker anarkiet. Det gir også rom for impulsivitet!”

Har medarbeiderne behov for ro tar de også i byrå A på hodetelefoner med musikk eller radio på ørene. Avstanden er derimot så liten mellom de ulike pultene at det ikke er noe problem å få oppmerksomheten ved å prikke naboen på skulderen eller å veive med en arm. En av informantene beskriver utfordringen med å sitte i åpent landskap slik: ”Åpent landskap er både positivt og negativt. Vi blir en større enhet, men det blir litt mye roping.” En sentral faktor ved plasseringen er at byrålederen sitter på en slik måte at han til enhver tid er vendt mot døråpningen. Når han er på plass må alle som kommer inn i lokalet møte hans hilsen. Måten byrålederen er plassert i lokalet bidrar til at den som kommer inn i rommet får en umiddelbar følelse av å bli sett. På denne måten bidrar den fysiske organiseringen til at lederen på en enkel måte kan styrke inntrykket hos medarbeiderne av *individuell oppmerksomhet*.

6. Drøfting og konklusjon

Denne studien bygger på et argument om at kreativitet kan læres og tilrettelegges for. Alle organisasjoner som er avhengig av nyskaping kan strukturere organisasjonen med utgangspunkt i de fire P-ene for å utvikle det kreative potensialet som ligger i virksomheten. Johannessen og Olsen mener målet med systemisk kreativitet er å bygge hver enkelt medarbeiders kreativitet, og utvikle den internt i en organisasjon.¹²⁸

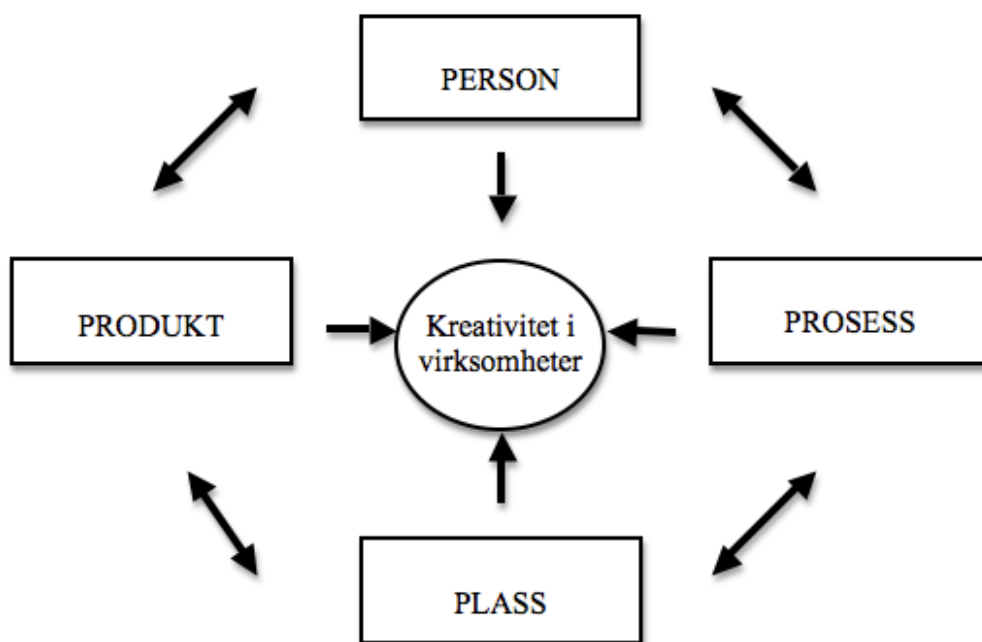
Jeg har nå vist hvordan momentene i 4P-modellen fungerer i to reklamebyrå. For å skape gode vilkår for kreativitet må disse faktorene være vektet på en hensiktsmessig måte. Sammenhengen mellom de fire P-ene kalles systemisk kreativitet, og beskriver hvordan kreativitet fungerer i organisasjoner.

I dette kapitlet vil jeg diskutere hvordan forholdet mellom de fire P-ene blir presentert i to ulike modeller for systemisk kreativitet. Jeg vil deretter legge frem en alternativ modell som tar utgangspunkt i empirien. Denne modellen vil jeg bruke til å sammenfatte dataene presentert i denne studien. Til slutt vil jeg oppsummere og konkludere med å svare på problemstillingen jeg stilte innledningsvis.

6.1 To modeller for systemisk kreativitet

Kreativitet må, i et systemisk perspektiv, forstås på den måten at de fire P-ene til enhver tid påvirker hverandre. Kreativitet kan ikke vurderes uten å ta høyde for personlige, prosessuelle, kontekstuelle og produktrelaterte faktorer. I Johannessen og Olsens teori om *Positiv ledelse* presenteres en modell for systemisk kreativitet som ser slik ut:

¹²⁸ Johannessen og Olsen, *Positivt lederskap.*, 275.

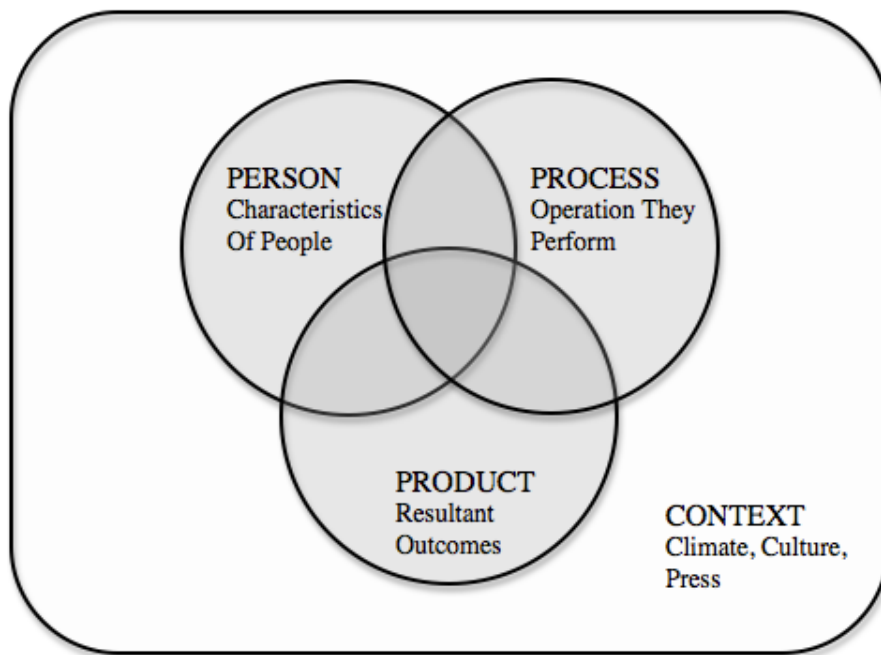


Kreativitet og de fire P-er.¹²⁹

I denne modellen ser vi at de fire faktorene person, prosess, produkt og plass påvirker hverandre jevnt, og er vektet likt. Johannessen og Olsen har valgt å oversette ”context” til plass i fremfor å bruke kontekst. Det avgrenser forståelsen av begrepet til å gjelde det jeg forstår som arbeidsplass. Konteksten blir på den måten tydelig avgrenset til å omhandle kun det som skjer innenfor *en organisasjons fire vegger* i denne modellen.

I sin CPS- teori presenterer Isaksen en annen modell for systemisk kreativitet. Isaksens modell viser det gjensidige avhengighetsforholdet de fire faktorene har på denne måten:

¹²⁹ Ibid.,274.



Systemisk tilnærming til kreativitet¹³⁰

I den første modellen ser vi at alle faktorene har like stor påvirkning på kreativiteten, og er vektet likt. En idé oppstår i Johannesen og Olsens modell som et resultat av at de fire faktorene konstant påvirker hverandre. I Isaksens modell kan vi derimot forstå vektingen av faktorene slik at kontekst spiller en større rolle, fordi denne faktoren er gitt større plass, og omslutter de andre. En idé oppstår i denne modellen i krysningspunktet av prosess, produkt og personfaktorene som til enhver tid omslutes av konteksten. Innledningsvis skrev jeg at Isaksen m.fl. har en prosessuell tilnærming til kreativitet. Vi har også sett at CPS er et rammeverk for kreative prosesser. Dette skiller seg fra det inntrykket modellen gir, fordi det her kan se ut som konteksten spiller den viktigste rollen.

Modeller for systemisk kreativitet kan i følge Drazin m.fl. ha enkelte metodiske svakheter fordi det i stor grad har blitt konstruert definisjoner og generaliseringer på bakgrunn av mindre grupper og små organisasjoner.¹³¹

Det er altså viktig å ha i bakhodet at teorier knyttet til systemisk kreativitet kan være mer gyldige i organisasjoner med tretti ansatte fremfor organisasjoner med tre tusen ansatte.

¹³⁰ Isaksen, Dorvall, og Treffinger, *Creative approaches to Problem Solving.*, 8.

¹³¹ Drazin, Glynn, og Kazanjian, "Multilevel Theorizing about Creativity in Organizations. A Sensemaking Perspective. ."

6.2 Forslag til en ny modell

Forskning på kreativitet har i stor grad konsentrert seg om kreative personer og deres unike egenskaper, eller hvordan kreative prosesser foregår. På midten av 90-tallet kritiserte Theresa M. Amabile den manglende kontekstuelle forståelsen av kreativitet. Hun skriver: ”Selv om forskere på kreativitet i flere år har spekulert på om ”press” (kontekst) kan ha noen betydning for kreativiteten, er det først i de senere år at forskningsmiljøene har sett viktigheten av dette.”¹³²

Amabile argumenterer for at man kun kan få en fullstendig forståelse av kreativitet ved å ta høyde for sosiale (kontekstuelle) faktorer i et sosialpsykologisk perspektiv.¹³³ I ettertid har også flere CPS- teoretikere tatt mer høyde for at både interne og eksterne kontekstuelle faktorer kan påvirke kreativiteten i organisasjoner.

Intern kontekst er, som vi har sett, organisasjonskultur, organisasjonsklima og ledelsesstrategier. Ekstern kontekst er derimot alle andre faktorer som foregår utenfor en organisasjons fire vegger, men som samtidig kan påvirke det som skjer internt i organisasjonen.

Jeg vil foreslå, på bakgrunn av analysen, at en modell for systemisk kreativitet i reklamebyrå bør inkludere tid og fysisk miljø i den interne konteksten. Jeg foreslår dette fordi analysen viser at disse to punktene understreker de andre faktorene; kultur, klima og ledelse.

I senere tid har også flere CPS-teoretikere tatt mer høyde for både interne og eksterne kontekstuelle faktorer som sentrale i påvirkningen av kreativt arbeid i organisasjoner. Eksterne kontekstuelle faktorer blir likevel først behandlet som en faktor innenfor klima og kultur, og blir på den måten en indirekte påvirkning på kreativiteten.

I perioden da mitt datamateriale ble hentet inn ble det trukket frem en ekstern kontekstuell faktor som informantene mente hadde stor direkte påvirkning på kreativiteten. Det var den økonomiske nedgangen vi opplevde i verdensøkonomien høsten 2008. Reklamebyråene leverer en vare som det er vanskelig for mange kunder å prioritere, og bruke penger på, når de selv er i en vanskelig økonomisk situasjon. Det gjorde reklamebransjen spesielt utsatt da finanskrisen ble et faktum. På bakgrunn av dette vil jeg foreslå at en modell for systemisk kreativitet i reklamebyrå også bør inkludere eksterne kontekstuelle faktorer.

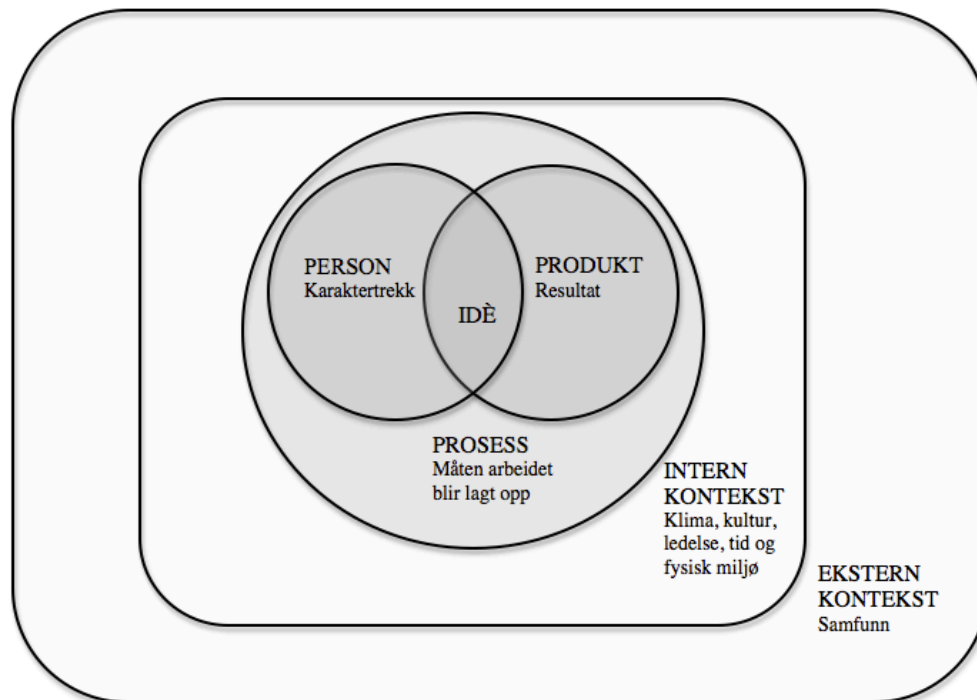
I tillegg vil jeg, fordi jeg innledningsvis hevdet at alle problemer et reklamebyrå skal løse har samme grunnleggende problemstilling - *Hvordan skape økt*

¹³² Min oversettelse fra: Amabile, *Creativity in Context: Update to The social Psychology of Creativity*.,16.

¹³³ Ibid.,270.

merkevaregjenkjenning/salg hos kunde X-, argumentere for at en modell for systemisk kreativitet bør legge stor vekt på prosessen.

Med dette som utgangspunkt velger jeg å presentere en ny modell for systemisk kreativitet i reklamebyrå som ser slik ut:



Modell for systemisk kreativitet i reklamebyrå

I midten av modellen finner vi nye idéer som er resultatet av kreativiteten definert av modellen i sin helhet. Jeg velger deretter å vektlegge produkt og personfaktorene likt fordi disse faktorene i stor grad henger sammen. Jeg gir dernest prosessene større plass i min modell. Utgangspunktet for det er påstanden om at alle oppdrag et reklamebyrå skal løse har samme problemstilling. Jeg viser deretter at intern kontekst omslutter de andre faktorene. Til sist inkluderer jeg eksterne kontekstuelle faktorer i modellen.

Produkt

Produkt er resultatet av arbeidet som blir gjort i reklamebyråene. Analysen viser at produktet i stor grad er et resultat av de faktorene personene vektlegger i forhold til Besemers CPAM-modell. I byrå A er primærmålet å svare på kundens problem, og fokuset på Besemers problemløsningsfaktor er derfor stort. I byrå B er primærmålet å lage gode kreative løsninger. Primærmålet i byrå B ligger derfor på kreativitetsfaktoren i Besemers modell. Uansett mål er reklamebyråene avhengig at produktene skaper gode kommersielle resultater for bedriften.

Analysen viser at medarbeiderne i byrå B ikke er like samstemte i hvilke mål som er viktigst. Den nye byrålederen mener problemløsningsfaktoren er avgjørende, mens en av de kreative uttaler at det er viktigere å vinne priser. Ulik forståelse av hvilke mål som skal vektlegges kan skape utrygghet i organisasjonen. Dette kan igjen gi svekket følelse av eierskap hos medarbeiderne, fordi det kan oppleves som om ikke alle drar i samme retning.

Person

Eierskap blir sammen med forståelse av ulikheter og utnyttelse av kompetanse trukket frem som avgjørende for at personer skal kunne utvikle sitt kreative potensial i en organisasjon. Vi har sett at personers karaktertrekk er preget av motsetninger, eller det Csikszentmihalyi kaller Januspersonlighet. Flere teoretikere trekker også frem at kreative personer har behov for frihet for å utvikle sine særskilte kreative trekk.

Medarbeiderne i byrå A arbeider i en organisasjon med strenge organisatoriske og prosessuelle rammer. På tross av denne strukturen viser analysen at medarbeiderne opplever stor grad av frihet til å være kreative innenfor disse rammene. I byrå B har de få rammer, og ingen tydelig måte å organisere arbeidet på. Også her opplever medarbeiderne stor grad av frihet til å være kreative, men på en annen måte.

Gøran Ekvall skriver at en av de viktigste oppgavene ved å tilrettelegge for kreativitet i organisasjoner, er å fjerne barrierer som kan hindre åpenhet, god selvtillit, spontanitet og fleksibilitet.¹³⁴

Det kan se ut til at måten prosessene er lagt opp i byrå A fjerner slike barrierer. Det kan derimot se ut til at den manglende strukturen på prosessene i byrå B skaper grobunn for slike barrierer. Ved å fjerne slike barrierer skaper man trygghet i organisasjonen. I følge informantene i begge byråene er trygghet avgjørende for at personer skal tørre å være kreative. En av informantene sier det slik:

God internkommunikasjon gir trygghet, og du vet hva som skjer rundt deg. Vertfall nå i finanskrisen har det vært viktig å være åpen. Når folk slutter eller blir sagt opp eller slike ting, så blir en litt sånn; hvor står jeg på listen?

En annen informant sier dette om trygghet: ”Jeg tror det er viktig at alle føler seg trygge og tør å vise det de har i seg, og at ingenting holder dem tilbake.” En tredje informant beskriver trygghet som avgjørende med dette utsagnet:

Du må ha trygghet i bunn, og så tror jeg også at man må skape et konkurransemiljø, hvor en på en måte fyrer hverandre litt opp, og hvor man utfordrer hverandre og hvor man ønsker å bli bedre. Da får man en slik kultur hvor man er sånn brennende engasjert i det kreative[...]Det skal ikke være fiendtlig, mer litt sånn latter og gøy, men innerst inne har man jo til syvende

¹³⁴ Oversatt av meg Ekvall, *Kreativitet och kreativ problemlösning*.

og sist lyst å være bedre enn de andre[...]Det er liksom det å finne den balansegangen mellom det konkurranseelementet, og den tryggheten som må ligge i bunn. For hvis du ikke er trygg så tror jeg aldri du leverer godt kreativt heller.

Trygghet blir altså av mine informanter sett på som en basal faktor for at personer skal kunne bidra kreativt i organisasjoner.

Prosess

Videre i modellen velger jeg, med utgangspunkt i påstanden om at alle problem et reklamebyrå skal løse har samme problemstilling, å gi prosessen større plass enn Isaksen gjør i sin modell. Som vist over skaper de prosessuelle rammene gode forutsetninger for utnyttelse av kreative personers potensial i byrå A. Mangelen på slike rammer i byrå B kan skape det Gøran Ekvall kaller kreative barrierer.

I byrå A legges det vekt på en ryddig og strukturert organisering av arbeidet. Ethvert prosjekt skal ha en skriftlig brief som først blir utformet av prosjektlederen og kunden. Deretter omformuleres briefen til en kreativ brief. Dernest går hvert prosjekt gjennom en organisert idégenerering hvor det blir brukt ulike verktøy som gir alle problemløserne samme forutsetning til å være kreativ. Byrået legger også inn tid til inkubasjon. Når idéene har inkubert fortsetter prosessen med organisert idéfokusering hvor det også blir brukt ulike verktøy for å finne de beste idéene. I denne fasen trekker de ofte inn spesialkompetanse på formatet reklamen skal produseres på. Etter fokuseringen blir det produsert skisser. Skissene skal diskuteres internt i byrået før disse blir presentert for kunden. Er kunden fornøyd, blir produksjonen satt i gang.

En avgjørende faktor for å skape gode organisatoriske forhold for kreativitet mener Gøran Ekvall er å gi rom for *disiplinert kreativitet*. Denne informanten støtter Ekvall med dette utsagnet:

Det er en myte i reklamebransjen at hvis du har tid og kan sette deg ned rundt et bord med en cola i hånden og beina på bordet, så er du kreativ. Det er den dårligste kreative fasen jeg har erfart. Jo mer fokusert, jo mer kreativ.

En gjennomgående streng struktur ga større fokus og mer effektivitet i byrå A. Den manglende strukturen i byrå B førte derimot, som jeg har vist i analysen, til misforståelser og feiltolkninger som ble kostbare for byrået. Effektivitet kan i reklamebyråsammenheng hevdes å være svært viktig fordi kreativiteten er et middel for å drive butikk. Johannessen og Olsen påpeker at en sjelden finner organisasjoner som systematisk har utviklet en struktur som

bygger opp under kreativiteten.¹³⁵ Jeg vil hevde at byrå A er et eksempel på nettopp en slik organisasjon.

Intern kontekst

Videre i min modell viser jeg at intern kontekst, altså ledelse, kultur og klima, i likhet med Isaksens modell, omkranser de tre P-ene i sentrum. Jeg velger i tillegg å legge inn tid og fysisk kontekst som underpunkter til intern kontekst. CPS er et ledelsesverktøy for organisasjoner som ønsker å utvikle medarbeidernes kreative potensial. Jeg vektet faktorene i modellen slik fordi det i analysen blir tydelig at ledelsen har en avgjørende rolle i arbeidet med å forløse sin egen og medarbeidernes kreativitet.

Byrå A blir i praksis ledet slik teori om transformasjonsledelse beskriver at kreative organisasjoner bør ledes. En transformasjonsleder gir medarbeiderne oppmerksomhet, lar dem utvikle sine kreative egenskaper, og involverer medarbeiderne i viktige spørsmål. Lederen i byrå A er for mange av medarbeiderne et forbilde. Denne ledelsesformen skapte gode forhold for kreativiteten.

I byrå B viser analysen at organisasjonen er blitt ledet på en annen måte. Informantene hevder den tidligere lederen var en person det ”ikke gikk an å diskutere med”. Denne lederen hadde nøye overvåket de kreative, og involvert seg mer enn han gjerne burde. Denne lederen skapte et vanskelig kreativt arbeidsmiljø fordi han gjorde medarbeiderne usikre på seg selv, på organisasjonen og på lederen.

Lederen er den viktigste personen til å utvikle og endre kulturen i en organisasjon. Kulturen er normer, verdier og måten medarbeiderne forholder seg til hverandre i det daglige. Måten en organisasjon blir ledet på vil sette seg i kulturen og kan påvirke den daglige samhandlingen mellom medarbeiderne, altså klimaet.

Som vi har sett over, velger jeg å legge inn tid og fysisk miljø i den interne konteksten. Analysen viser at all kreativ aktivitet i reklamebyrå foregår i en avgrenset tidsperiode. Alle produksjoner har en deadline. Arbeidsdagen i byrå A er lagt opp på en måte som legger opp til skapende veksling og gir rom for inkubasjon. Arbeidsdagen i byrå B tar derimot verken hensyn til inkubasjon eller skapende veksling, noe som ser ut til å resultere i mindre effektiv utnyttelse av arbeidstiden.

Analysen viser også at medarbeiderne i byrå B kunne tenke seg en annen organisering av tiden for å slippe og risikere å bruke for mye tid på å arbeide i feil retning, slik det ble

¹³⁵ Johannessen og Olsen, *Positivt lederskap*.

gjort to ganger under observasjonsperioden. Ved å ha flere såkalte ”touchdowns” underveis i prosessen vil de i byrået kunne oppdage, og avverge, feil tidligere i prosessen.

Det fysiske miljøet spiller også en rolle for det kreative arbeidet i reklamebyråene. Analysen viser at den fysiske konteksten understreker og bygger opp under kulturen, klimaet og måten organisasjonen er ledet på. Jeg eksemplifiserer dette poenget i analysen ved å vise at lederens pult i byrå A, som var plassert like ved inngangen og var synlig for alle som kom inn døren styrket medarbeidernes følelse av individualisert oppmerksomhet. Analysen viser også at spillene medarbeiderne kunne benytte seg av i arbeidstiden kommuniserer at byråene ønsker en avslappet og leken tilnærming til arbeidet.

Ekstern kontekst

Jeg vil til sist, med utgangspunkt i empirien, hevde at finanskrisen var en ekstern kontekstuell faktor som hadde direkte påvirkning på kreativiteten i reklamebyråene. En av informantene illustrerer hvordan finanskrisen hadde en direkte påvirkning på det kreative arbeidet slik:

Før var det litt mer sånn, mellom 40-60 000 kroner ish. Da fikk man mer fritt rom til å designe. Nå skal kunden overleve, og de skal ha det akkurat som før, og det mister man kreativt spillerom på. Noen kunder forsvinner veldig masse. Mange begynner med litt mer inhouse, eller de dropper kanskje å produsere ting som de gjorde før. De er heller ikke så veldig åpen for forbedringer og kreative innspill.

Mange av byråkundene valgte å bruke mindre midler på markedsføring som følge av finanskrisen. Det rokket ved hele livsgrunnlaget til de to reklamebyråene. Det ga mindre kreativt spillerom. En av informantene illustrerer det slik:

Vi har aldri gjort så mye på newbees (les. nye kunder) som vi har gjort de siste halve året. Det har gått ut over det metodiske og kreative arbeidet[...] Men vi har hatt en tilsalgsprosent på 50 prosent når det kommer til de prosjektene vi har vært involvert i. Det bidrar til en trygghet i organisasjonen og for alle som jobber her.

Informanten sier at endringen i fokuset bidro til trygghet og stabil økonomi i en turbulent periode. Da det stod på som verst, ga likevel de økonomiske utfordringene de kreative mindre kreativ frihet, mindre tid og mindre mulighet til å jobbe med å generere mange idéer som, ifølge Osborn, er avgjørende for kreativ kvalitet.¹³⁶

Ekstern kontekstuell påvirkning er det vanskelig å gjøre noe med. Måten både positiv og negativ påvirkning fra den ytre konteksten håndteres er likevel en svært viktig oppgave ledelsen må ta seg av.

¹³⁶ Osborn, *Applied Imagination: Principles and Procedures of Creative Problem-solving*.

Da finanskrisen ble et faktum, hadde byrå B fått en ny leder som på samme måte som lederen i byrå A så viktigheten av å skaffe økonomisk stabilitet. Den nye lederen beskriver opplevelsen slik:

Finanskrisen ble jo nesten offisielt åpnet den dagen jeg fikk nøkkelen, og det var mange ting på en gang. Det er mye som skal gjøres, og man får likesom ikke tid til alt. Det er utrolig mange ting jeg har lyst å få gjort. Det var mye av det byrået hadde drevet med som hadde stoppet opp, og alt måtte skapes som ny business.

Håndteringen av *krisen* opplevdes ulikt i de to byråene. Den tidligere lederen i byrå B prøvde, i tiden før han sluttet, å skremme medarbeiderne til å levere bedre og mer. Han truet hver uke med permitteringer og oppsigelser. Denne strategien ble lagt om med den nye lederen. Frykten ble likevel hengende igjen i kulturen. I byrå A ble det i samme periode satt fokus på kommunikasjon og motivasjon. Tiltakene som ble gjort for at byrået skulle komme seg ut av krisen ble tydelig formidlet og delt av medarbeiderne.

En internasjonal finanskriser er noe vi heldigvis ikke opplever hvert år. Krisen illustrerer likevel godt at eksterne kontekstuelle faktorer kan ha direkte påvirkning på kreativitet i reklamebyrå. Jeg vil derfor argumentere for at en modell for systemisk kreativitet i reklamebyrå bør inkludere denne faktoren som en direkte påvirkning.

7. Konklusjon

Jeg startet mine studier av kreativitet i reklamebyrå i en vanskelig samfunnsøkonomisk periode. Det ene byrået hadde også nettopp innsett at måten organisasjonen var blitt ledet på ikke ga grobunn for et blomstrende kreativt miljø. Analysen viser to byråer som på enkelte områder er like, og som på andre områder er svært forskjellige.

I analysen ble det også klart at lederen har stor betydning for hvordan medarbeidere i mindre organisasjoner utvikler sitt kreative potensial. Analysen viser at transformasjonsledelse er en måte å lede organisasjoner på som skaper grobunn for kreativitet. Vi har også sett at organisasjoner kan, ved å legge vekt på gode rutiner for hvordan arbeidsprosessene blir gjennomført, oppnå fruktbare resultater i form av gode kunderelasjoner og sterk økonomisk vekst.

En organisasjon som på den andre siden blir ledet av en transaksjonsleder, som har sterkt fokus på overvåking og kontroll, og som dyrker en hierarkisk struktur, kan skape vanskelige kreative arbeidsforhold.

Med utgangspunkt i 4P-modellen vil jeg si at funnene i denne studien kan ha en viss generell relevans, eller det Barbara Gentikow kaller overførbarhet, når det kommer til ledelse av kreative organisasjoner.¹³⁷ Jeg vil derfor svare på problemstillingen slik:

Systemisk kreativitet er et verktøy som kan brukes i ledelse av organisasjoner som er avhengig av kreativitet for å skape innovative og økonomisk bærekraftige resultater.

Når en organisasjon ledes med de fire P-ene som rettesnor kan det skape gode kreative arbeidsforhold.

Reklamebyråer spesielt, kan ved å vekte faktorene slik jeg foreslår i min alternative modell, skape gode vilkår for kreativ reklameproduksjon.

Å lede en organisasjon i et systemisk perspektiv vil kunne bidra til, og skape rom for, god og effektiv kreativ problemløsning. Drazin m.fl. viser samtidig at det systemiske perspektivet i første omgang er gyldig i mindre organisasjoner.¹³⁸ Det betyr at det er behov for mer forskning på feltet. Spesielt vil det være viktig å forstå, og å utvikle redskap, for å fremme kreativitet og nyskaping i større og mer komplekse organisasjoner, som for eksempel Statoil. Det å forstå hvordan man kan skape rom for god og effektiv kreativ problemløsning i organisasjoner, store som små, er noe som i disse dager oppleves som spesielt aktuelt i oljenasjonen Norge.

¹³⁷ Gentikow, *Hvordan utforsker man medieerfaringer?*

¹³⁸ Drazin, Glynn, og Kazanjian, "Multilevel Theorizing about Creativity in Organizations. A Sensemaking Perspective. ."

8.Litteratur

- Amabile, Teresa M. *Creativity in Context: Update to The social Psychology of Creativity*. Boulder, Colorado: Westview Press, 1996.
- Andersen, Svein S. *Case-studier og generalisering*. Bergen: Fagbokforlaget, 1997.
- Besemer, Susan P. "Creative Product Analysis: The Search for a Valid Model for Understanding Creativity in Products." Department of Psychosocial Science, Faculty of Psychology, University of Bergen, 1997.
- Blindheim, Trond, og Anders Sætrang. *Premisser for påvirkning*. Fagernes: Cappelen Akademiske Forlag, 1997.
- Drazin, Robert, Mary Ann Glynn, og Robert K. Kazanjian. "Multilevel Theorizing about Creativity in Organizations. A Sensemaking Perspective. ." *Academy of Management Review*. 24, no. 2 (1999): 286-307.
- Ekvall, Göran. *Idéer, organisationsklimat och ledningsfilosofi*. Stockholm: Norstedts, 1990.
- Ekvall, Göran. *Kreativitet och kreativ problemlösning*. Stockholm: PARådet, 1979.
- Gentikow, Barbara. *Hvordan utforsker man medieerfaringer?* Kristiansand: IJ Forlaget, 2005.
- Giske, Trond. "Hva skal vi leve av i fremtiden?" *Aftenposten*, 16.03.2010 2010.
- Grønnhaug, Kjell, Odd Hellesøy, og Geir Kaufmann. *Ledelse i Teori og Praksis*. Bergen: Fagbokforlaget, 2001.
- Gynnild, Astrid. *Kreativ under press*. Kristiansand: IJ-forlaget, 2009.
- Isaksen, Scott G. "On The Conceptual Foundations of Creative Problem Solving: A Response to Magyari-Beck." *Creativity and innovation Management* 4, no. 1 (1995).
- Isaksen, Scott G., Brian K. Dorvall, og Donald J. Treffinger. *Creative approaches to Problem Solving*. Buffalo: Creative Problemsolving Group-Buffalo, 2000.
- Jacobsen, Henning Sejer, og Simon Olling Rebsdorf. *Idéutvikling ved kreativ innovation*. Aarhus: Gyldendalske Boghandel, 2003.
- Johannessen, John-Arild, og Bjørn Olsen. *Positivt lederskap*. Bergen: Fagbokforlaget, 2008.
- Kaufmann, Geir. *Hva er kreativitet*. Oslo: Universitetsforlaget, 2006.
- Kirton, Michael J. "Adaptors and Innovators: Cognitive Style and Personality." i *Frontiers of Creativity Research: Beyond the Basics*, edited by Scott G. Isaksen, 435 s. Buffalo, N.Y.: Bearly Ltd., 1987.
- Kruuse, Emil. *Kvalitative forskningsmetoder i psykologi og beslektede fag*. København: Dansk psykologisk Forlag, 2001.
- Kvale, Steinar. *InterViews*. California: Sage Publications, 1996.

- Lerdahl, Erik. *Slagkraft: håndbok i idéutvikling*. Oslo: Gyldendal akademisk, 2007.
- Ogilvy, David. *Ogilvy om reklame*. Oslo: Dreyer, 1984.
- Osborn, Alex F. *Applied Imagination: Principles and Procedures of Creative Problem-solving*. Buffalo, N.Y.: Creative Education Foundation, 1963.
- Rhodes, Mel. "An Analysis of Creativity." *Alpha Phi Kappan* 42, no. 7 (1961): 5.
- Rosendahl, Tom. "Mulige årsaker til at annonsørene avbryter samarbeidet med reklamebyrået: Hvilke kriterier det blir lagt vekt på ved valg av nytt byrå." Statens lærerhøgskole i handels- og kontorlag, 1991.
- Ryen, Anne. *Det kvalitative intervjuet*. Bergen: Fagbokforlaget, 2002.
- Sternberg, Robert J. *Handbook of Creativity*. Cambridge: Cambridge University Press, 1999.
- Weisberg, Robert. *Creativity: beyond the myth of genius*. New York: W.H. Freeman, 1993.
- Østbye, Helge, Karl Knapskog, Knut Helland, og Leif Ove Larsen. *Metodebok for mediefag*. Vol. 2. Bergen: Fagbokforlaget, 2002.

8. Vedlegg

Vedlegg 1: Kontrakt med byrå B, undertegnet av byrålederen og meg for å etablere formell adgang.

torsdag 18. juni 2009 11:07

Subject: Re: Avtale om samarbeid ang. Mastestudie i metodisk kreativitet

Date: onsdag 17. juni 2009 11.29

From: [REDACTED]

To: Henriette S Sæther <hsaether@gmail.com>

Jeg bekrefter med dette at [REDACTED] har inngått et samarbeid med student Henriette S. Sæther i forbindelse med hennes masteroppgave i medievitenskap

Mvh

[REDACTED]

Byråleder

Den 3. juni. 2009 kl. 11.12 skrev Henriette S Sæther:

Avtale om samarbeid med masterstudent Henriette S. Sæther

[REDACTED] ønsker å inngå, ved å svare bekreftende på denne e-posten, et samarbeid med student Henriette S. Sæther for hennes masteroppgave i medievitenskap hvor hun skal studere metodisk idèutvikling i kreative kommersielle team.

Sæther skal i løpet av september 2009 være tilstede i [REDACTED] i om lag 4 uker for å observere og å studere de prosesser som fører frem til at ideer oppstår, artikuleres og videreformidles.

I etterkant av den deltagende observasjonen vil Sæther transkribere og bearbeide materialet fra observasjonsperioden før hun vil komme tilbake å intervju 3-4 viktige karakterer i idèutviklingsprosessen.

[REDACTED] vil få følge studien frem til avsluttet arbeid, og få lese det ferdige resultatet for å sjekke at den informasjon og de resultater som her kommer frem er riktige.

Bergen 3.juni 2009
Henriette S. Sæther

[REDACTED]

Page 1 of 2

Vedlegg 2: Kontrakt med byrå A, undertegnet av byrålederen/konsulent og meg for å etablere formell adgang.

mandag 22. juni 2009 14:25

Subject: Re: Avtale om samarbeid med masterstudent Henriette S. Sæther

Date: onsdag 6. mai 2009 11.27

From: [REDACTED]

To: Henriette S Sæther <hsaether@gmail.com>

Jeg bekrefter avtalen med Henriette

Hilsen [REDACTED]

[REDACTED]

Henriette Sæther <hsaether@gmail.com> skrev følgende den 06.05.09 11.01:

Avtale om samarbeid med masterstudent Henriette S. Sæther

[REDACTED] ønsker å inngå, ved å svare bekreftende på denne e-posten, et samarbeid med student Henriette S. Sæther for hennes masteroppgave i medievitenskap hvor hun skal studere metodisk idèutvikling i kreative kommersielle team.

Sæther skal i løpet av juni 2009 være tilstede i [REDACTED] i om lag 4 uker for å observere og studere de prosesser som fører frem til at idèer oppstår, artikuleres og videreformidles.

I etterkant av den deltagende observasjonen vil Sæther transkribere og bearbeide materialet fra observasjonsperioden før hun vil komme tilbake å intervju 3-4 viktige karakterer i idèutviklingsprosessen.

[REDACTED] vil få følge studien frem til avsluttet arbeid og få lese det ferdige resultatet for å sjekke at den informasjon og de resultater som her kommer frem er riktige.

Bergen 6. mai 2009
Henriette S. Sæther

Vedlegg 3: Intervjuguide brukt i de semistrukturerte intervjuene.

INTERVJUGUIDE MASTEROPPGAVE I MEDIEVITENSKAP

Henriette S. Sæther

Hva: Kreativ problemløsning i reklamebyrå

Hvorfor: Skape større forståelse for metodisk kreativitet.

Hvordan: Deltagende observasjon og halvstrukturerte intervju.

Forutsetninger for kreativt arbeid

- 1) Bakgrunn/utdanning/tid i reaktor
Jobben som prosjektleder- kreativ prosjektleder?.
Jobb som kreatør:

- 2) Hvilke faktorer mener du er sentrale for å legge til rette for kreativt arbeid i denne organisasjonen? Her vs. Generelt?
 - Lokaler, arbeidsrom. - lav tone (Rosa sofa) BALLER OG ROCKERINGER)
 - Organisasjonsstruktur
 - Arbeidsmiljø/ kultur.
 - Forholdet Prosjektleder og Kreatør
 - Møtekultur, møter som blir flyttet, interne vs. Kunden (Truls)
 - Lønn/ belønning – Lunsjen - Nice to have/ need to have.
 - Kommunikasjon/ Intern
 - Forbedringer
 - Ledelse

Hvor viktig er det å ha det gøy på jobb?

Hvilke prosjekter liker du å jobbe med?

Den kommersielle kreativitet

- 1) Hvordan ser du på kreativiteten i denne organisasjonen; Hvordan opplever du begrepet kommersiell kreativitet?
 - Trygghet, begrensinger, deadlines, økonomi
 - Hva er destruktivt/motiverende
 - Finanskrisen?

- 2) Hvordan legger du opp for utviklingen av et prosjekt?
 - Brief, idédugnad, foredling, Idéjustering.
 - Reglene for idéarbeid:

- 3) Kan du fortelle meg om verktøyene som dere bruker, Hvor ofte blir de brukt og på hvilke nivå?
Kjenner du til kreative verktøy?

- 4) Hvilke forhold har du til idé og foredlingsverktøyene?
- 5) Når vet du et produkt er bra
- 6) Hvilke posisjon har effekt i forhold til den kreative prosessen
- 7) Hva mener du om påstanden; all markedsføring er god markedsføring?

Vedlegg 4: Eksempel på organisering av sitater fra intervjuene i matrise.

PERSON	PROSESS	PRODUKT	KONTEKST
PERSONLIGHETER KRAV TRYGGHET	METODER STRUKTUR	EFFEKT STRUKTUR	ÅPENT LANDSKAP LOKALER KULTUR INTERKOMMUNIKASJON

STRUKTUR(PROSESS & KONTEKST)

PERSON	PROSESS	PRODUKT	KONTEKST
<p>Oppe i galskapen må det være struktur, og er det ikke struktur da tjener du ikke penger, og da har du ikke jobb lenger.</p> <p>Konsulentene her jobber med det strategiske. De er alle kjempeflinke med topp utdannelse, de møter kunder, brekker prosjekter ned, så kommer de til meg som er rørløgger, og så kommer det noe godt ut av det.</p> <p>Møter er en forstyrrende faktor, jeg liker ikke å gå i møter med mindre jeg skal vise frem noe.</p>	<p>Struktur og orden gagnar kreativiteten</p> <p>Tidsbegrensning kan neste virke skjerpene til tider. For det kan svømme veldig ut om man har alt for mye tid til lide og kreative prosesser.</p> <p>Det er greit at prosjektlederne lager tidsplanen. Var litt stressende til å begynne med, måtte regne og beregne, bruke tid på å sette meg inn i hvor lang ting tok.</p> <p>Ma må forholde seg til tidsplanen, to timer her og to timer der. Og hvis det i timeplanen ikke går opp, så må en gi beskjed, det har jeg lært. Så skal prosjektlederne ordne det, mens jeg skal designe.</p>	<p>At de kreative lager planen for prosjektlederne lager struktur.</p> <p>Designerne er avhengige av rammene, de er vant til det. Viktig i forhold til å ha kontroll på prosjektet.</p> <p>Struktur på kreativ arbeid gjør det lett å ha kontroll-> livsviktig</p> <p>ADMIN -> Kreative, Struktur for de kreative. (Skiller seg fra hvordan f.eks arkitekter jobber)</p>	<p>Forutsetningen for kreativitet er fravær av autoritet og helt flat struktur</p> <p>Struktur er viktig for kreativitet.</p> <p>Må tjene penger for å få de beste folkene og de beste kreative</p>