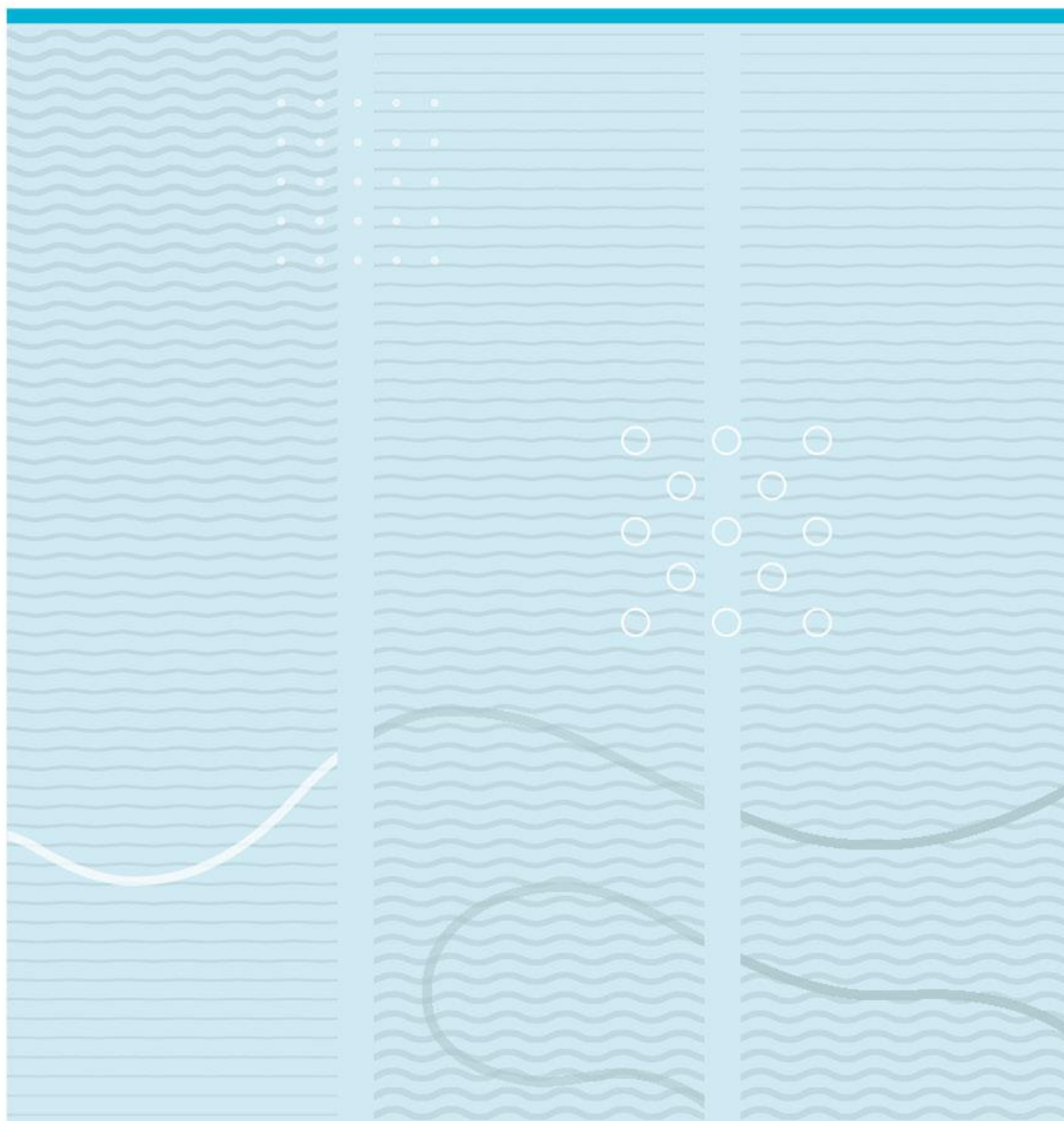


Anita Auensen

Er det rom for kreativitet?

En studie av individuell kreativitet i entreprenørledede versus familieeide bedrifter



Universitetet i Sørøst-Norge
Handelshøyskolen
Institutt for økonomi, historie og samfunnsvitenskap
Postboks 235
3603 Kongsberg

<http://www.usn.no>

© 2019 Anita Auensen

Denne avhandlingen representerer 30 studiepoeng

Sammendrag

Denne masteroppgaven omhandler hvordan potensialet for individuell kreativitet oppleves i entreprenørledede versus familieeide bedrifter. Kreativitet er en del av innovasjonsprosessen i form av at kreativitet må være tilstede i starten for at det i det hele tatt kan skje en innovasjon. Kreativitet er gnisten som initierer den videre prosessen.

Mitt ønske med dette temaet var først å finne ut hvilke faktorer som bidrar til at en ansatt opplever mulighet og rom for individuell kreativitet ved hjelp av tidligere forskning. Med bakgrunn i en litteraturstudie ble faktorene fordelt på tre forskjellige nivåer; de sosiale rammene, oppgavekonteksten og det individuelle nivået. Disse brukte jeg til å utforme en intervjuguide, og jeg gjennomførte en sammenlignbar case-studie hvor jeg intervjuet daglig leder og en ansatt ved fire forskjellige bedrifter; to entreprenørledede og to familieeide bedrifter. Intervjuene ble deretter transkribert og analysert. Mine observasjoner ble diskutert i lys av teorien. Ingen av faktorene som gir individuell kreativitet ble funnet til å være forskjellig hos entreprenørledede versus familieeide bedrifter.

Jeg fant ingen indikasjon på at selve eierskapet påvirker medarbeidernes kreativitet. Det ble funnet tre mulige hindringer i forhold til rom for individuell kreativitet. Den ene var det å ha nok tid til å ha rom til å være kreativ. En annen hindring er ledernes fragmenterte, kravfulle og hektiske arbeidshverdag. Den tredje utfordringen er at ledelsen må se nytteverdien av å inkludere kreativitet i sitt verdisett.

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	3
Innholdsfortegnelse	4
Forord.....	6
1 INNLEDNING.....	7
1.1 Bakgrunn for valg av tema.....	7
1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål.....	7
1.3 Tidligere forskning	8
1.4 Oppgavens utforming.....	9
1.5 Oppgavens oppbygning	11
2 TEORI	12
2.1 Definisjoner	12
2.1.1 Kreativitet	12
2.1.2 Entreprenørledet bedrift	13
2.1.3 Familieeid bedrift	13
2.2 Faktorer som påvirker individuell kreativitet.....	14
2.2.1 Sosiale rammer.....	17
2.2.2 Oppgavekontekst	18
2.2.3 Individuelle faktorer	19
2.3 Individuell kreativitet i en entreprenørledet bedrift	21
2.4 Individuell kreativitet i en familieeid bedrift	22
2.5 Oppsummering	23
3 METODE.....	26
3.1 Forskningsdesign.....	26
3.1.1 Litteraturstudie	26
3.1.2 Intervju.....	27
3.1.3 Valg av informanter	29
3.1.4 Sekundærdata	30
3.2 Presentasjon av case	31
3.3 Ethiske spørsmål	32
3.4 Kvalitet på data.....	33

3.4.1	Pålitelighet	33
3.4.2	Intern gyldighet	36
3.4.3	Ekstern gyldighet	37
3.5	Bearbeiding av data	38
4	<i>ANALYSE OG RESULTATER</i>	39
4.1	Innledning kreativitet	39
4.2	Sosial ramme	41
4.3	Oppgavekontekst	45
4.4	Individuelle faktorer	47
4.5	Kontroll og tillit	51
4.5.1	Å gi slipp på kontroll	51
4.5.2	Å vise og få tillit	52
5	<i>DISKUSJON</i>	53
5.1	Oppsummering	53
5.2	Ansattes verdi i forhold til kreativitet	56
5.3	Tid og kreativitet	56
5.4	En lederrolles utfordringer og kreativitet	57
5.5	Konklusjon	57
5.6	Veien videre	57
	<i>REFERANSER</i>	59
	<i>OVERSIKT OVER TABELLER OG FIGURER</i>	62
	<i>VEDLEGG</i>	63
1.	Resultat meldeplikttest NSD	63
2.	Intervjuguide	65

Forord

Denne oppgaven er siste del av min master i innovasjon og ledelse ved Universitetet i Sørøst- Norge. Det er både med glede og vemod jeg skriver dette forordet. Det har vært en fantastisk reise og et privilegium å kunne ta denne masteren, men samtidig skal det bli godt å bli ferdig.

Det har vært særskilt interessant å møte bedriftslederne og deres ansatte i arbeidet med denne oppgaven. Jeg takker dere for at jeg har fått bruke av deres tid, og for at dere har åpent og ærlig, slik jeg har oppfattet det, sluppet meg inn i deres tanker og arbeidshverdag. Tusen takk for hjelpen, dere vet hvem dere er.

Jeg ønsker i tillegg å rette en stor takk til min veileder professor Per Egil Pedersen som med gode, klare og raske tilbakemeldinger har styrt og veiledet meg. Tusen takk for et veldig godt samarbeid. Det har vært en fornøyelse å bli kjent med deg, og din faglige dyktighet og oversikt har imponert meg.

Jeg vil også takke min mann Petter, og våre jenter, Leonora og Emmeline, for å ha gitt meg mulighet og rom til å ta denne mastergraden. Uten deres støtte, forståelse og tålmodighet hadde jeg ikke klart å fullføre. Jeg lover at neste påske skal jeg stå på ski sammen med dere!

Åsgårdstrand, 4. mai 2019



Anita Auensen

1 INNLEDNING

Jeg vil i dette kapittelet beskrive bakgrunnen for oppgavens tema. Deretter presenterer jeg oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål. Jeg redegjør kort for tidligere forskning, før jeg beskriver oppgavens oppbygning.

1.1 Bakgrunn for valg av tema

Jeg har jobbet ved store byråkratiske selskaper, men jeg har aldri følt meg så lite kreativ og innovativ som nå, hvor jeg jobber i et innovativt selskap som ledes av gründeren. Dette sa jeg selv i frustrasjon for en tid siden. I etterkant begynte jeg å reflektere over min manglende følelse av kreativitet. Jeg funderte på hvorfor jeg opplevde det slikt, og hva som egentlig gir en medarbeider opplevelse av å bruke sin kreativitet. Bedriften jeg da arbeidet ved skulle ha alle slags forutsetninger for at vi medarbeidere skulle oppleve å være kreative, men det gjorde jeg ikke.

Det virker som om det generelt er en oppfatning om en positiv sammenheng mellom kreativitet og entreprenøriell orientering hos ledelsen. Jeg ønsker å se nærmere på om dette virkelig stemmer. Jeg fikk ofte høre kommentarer som *å, så spennende å jobbe i et så innovativt firma og det må være så kult å være med på denne reisen*. Jeg nikket og smilte høflig tilbake mens jeg tenkte *det her er jo helt feil, jeg har jo aldri følt meg så lite nyskapende før*. Forventningene rundt meg var at fordi jeg jobbet for en entreprenør, så måtte jeg automatisk føle meg kreativ. Jeg lurte på hvorfor det var slike forventninger. Hvordan oppstår følelsen av kreativitet? Har en bedrift ledet av entreprenøren mer kreative medarbeidere enn andre typer eierstruktur? Jeg ønsket derfor å se nærmere på sammenhengen mellom individuell kreativitet og eierstruktur i en bedrift.

1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål

Medarbeidernes kreativitet og innovasjonsevne er viktige elementer for både private og offentlige organisasjoner (Anderson, Potočnik, & Zhou, 2014). Ved å se nærmere på dette, kan det bidra til økt utnyttelse av medarbeidernes potensiale, og dermed være en konkurransefordel for bedriften.

Det er et generelt inntrykk av at det er en positiv sammenheng mellom entreprenørledede bedrifter og stor grad av kreativitet. Er det slik at ansatte i en entreprenørledet bedrift

opplever stor kreativitet? Det var i hvert fall forventingen jeg opplevde. Kanskje jeg bare var et unntak? Hvordan oppleves individuell kreativitet i bedrifter som ikke lenger ledes av entreprenøren, men av senere generasjoner? Av alle firmaer registrert som AS eller ASA i Norge i 2015, var 70% eid av personer som er i familie med hverandre, enten med blodsband eller ved giftemål (Berzins, Bøhren, & Stacescu, 2018). Familiefirma er definert som en familie som eier mer enn 50% av firmaet tilsammen. Familiefirmaene sto i tillegg for 39% av sysselsetningen og 27% av omsetningen i Norge i 2015 (Berzins, Bøhren, & Stacescu, 2018). Vil ansatte i firmaer som er eid av en familie oppleve mer eller mindre individuell kreativitet enn ansatte i entreprenørledede bedrifter?

Jeg ønsker derfor å se nærmere på følgende problemstilling:

I hvilken grad påvirker eierskapet til en bedrift medarbeidernes kreativitet?

Med bakgrunn i problemstillingen stiller jeg dette forskningsspørsmålet:

Er det større grad av individuell kreativitet i entreprenørledede bedrifter sammenlignet med familieeide bedrifter?

Svaret på forskningsspørsmålet og problemstillingen burde være relevant ut fra et generelt ledelsesperspektiv. Kreative medarbeidere kan være en fordel for bedriften, og en kapasitet som bedrifter burde ønske å utnytte. Også ut fra et arbeidstakerperspektiv vil denne studien kunne være nyttig ved at den kan bidra til større bevisstgjøring rundt hva kreativitet betyr og hva som kan medføre at man føler seg mer kreativ på jobben.

1.3 Tidligere forskning

Det har ikke blitt funnet tidligere teori som omhandler problemstillingen i sin helhet, det er derfor benyttet teori fra tre forskjellige søk i for å beskrive en familieeid bedrift, en entreprenørledet bedrift og hva som skaper individuell kreativitet i en organisasjon.

I 1988 ble det publisert i *Research in Organizational Behaviour* et anerkjent og utstrakt sitert rammeverk av Teresa Amabile for kreativitet og innovasjon i organisasjoner. Den er nå oppdatert ved å inkludere forskningen etter 1988 (Amabile & Pratt, 2016). Artikkelen setter søkelys på individnivå for kreativitet på arbeidsplassen, og betydningen av arbeidsmiljø for kreativitetsprosessen.

Anderson, Potočnik, & Zhou (2014) utførte en empirisk litteraturstudie på tidligere forskning i kreativitet og innovasjon i organisasjoner, med spesielt søkelys på perioden 2002 til 2013. De laget et rammeverk for kreativitet og innovasjon basert på eksisterende forskning fordelt på individ, gruppe, organisasjon og flernivå. På det individuelle nivået gjennomgikk de 72 artikler (Anderson, Potočnik, & Zhou, 2014). Intervjuguiden brukt for datainnsamling i denne oppgaven bygger på det individuelle nivået.

Kreativitet er prosessen før en innovasjon kan skje og er dermed en del av innovasjonsprosessen (Anderson, Potočnik, & Zhou, 2014; Amabile & Pratt, 2016). Det er mange artikler som påpeker det samme om individuell kreativitet og innovasjonsevne. Lederskap, individuell problemløsning-stil, arbeidsgruppe-relasjoner og oppgavekontekst vil påvirke direkte og indirekte individers innovasjonsevne (Scott & Bruce, 1994).

En annen litteraturstudie av 118 fagfellevurderte artikler som nettopp ble publisert omhandler familiebedrifter og innovasjon påpeker nettopp mangel av forskning mellom forholdene eierstruktur og innovasjon (Calabrò, et al., 2018). Litteraturstudien henviser til forskningshull i eksisterende teori i forholdet mellom type familieeierskap og innovasjon, samt konsekvenser ved endringer i eierskap. De etterlyser også mer kunnskap om innputt og utputt for at innovasjon skal skje opp mot forskjellige eier- og ledelsesforhold (Calabrò, et al., 2018, ss. 26-31). Det er mye innovasjonsforskning opp mot forskjellige størrelser på bedriftene, men lite på eierstruktur. Det er funnet at eierstruktur, type kunde og organisasjonskultur påvirker innovasjon (Gudmundson, Tower, & Hartman, 2003). Det er ikke funnet noe som går direkte på eierstruktur og kreativitet. Det ser derfor ut som det kan være et kunnskapshull i teorien når det gjelder sammenheng mellom eierstruktur og medarbeidernes kreativitet.

Annen tidligere forskning vil bli omtalt senere i kapittel 2 som omhandler teori.

1.4 Oppgavens utforming

For å belyse problemstillingen, tok jeg først utgangspunkt i et litteratursøk for å finne ut litteratur om entreprenørledede og familieeide bedrifter. Deretter gikk søket over til å prøve å finne ut hvilke faktorer som bidrar til at en ansatt opplever mulighet og rom for individuell kreativitet. Med bakgrunn i litteratursøket og rammeverket til Anderson,

Potočnik og Zhou (2014) og Amabile og Pratt (2016) ble faktorene fordelt på 3 forskjellige hovednivåer med undernivåer:

- de sosiale rammene
 - lederskap
 - feedback
 - nettverk
- oppgavekontekst
 - kompleksitet arbeidsoppgaver
 - mål- og arbeidskrav
- individuelle faktorer
 - personlighetstrekk
 - verdier
 - motivasjon
 - identitet
 - kunnskap og ferdigheter

Jeg tok deretter utgangspunkt i disse faktorene ved spørsmålsutforming av intervjuguiden for å undersøke det individuelle nivået for kreativitet.

Jeg gjennomførte en casestudie av fire forskjellige bedrifter, hvor jeg intervjuet daglig leder og en ansatt, tilsammen åtte intervjuer. Jeg var tilstede en dag ved hver bedrift, og gjennomførte alle intervjuene i løpet av en uke. To av bedriftene var ledet og eid av en entreprenør, mens to var ledet og eid av en familie. Intervjuene ble gjennomført semistrukturert. Etter intervjuene ble de åtte lydfilene hørt på, og spesielt interessante sitater ble transkribert.

Jeg systematiserte sitatene i analysen utfra rekkefølgen i intervjuguiden. Sitatene ble diskutert opp mot teorien. Alle faktorene med antagelser om mulige funn hos både entreprenørledede og familieeide bedrifter ble fremstilt i en tabell. Ingen av faktorene som gir individuell kreativitet ble funnet til å være forskjellig hos entreprenørledede versus familieeide bedrifter.

Jeg fant derfor ingen indikasjon på at selve eierskapet påvirker medarbeidernes kreativitet. Informantene følte alle at de hadde mulighet til å være kreative, og at dette ble både sett og hørt, selv om forslagene ikke alltid ble jobbet videre med. Det ble funnet tre

hindringer i forhold til rom for kreativitet. Den ene var det å ha nok tid til å ha mulighet til å være kreativ. En annen hindring var ledernes fragmenterte, kravfulle og hektiske hverdag. Den tredje hindringen er at ledelsen må se nytteverdien av å inkludere kreativitet i sitt verdsett for at individuell kreativitet skal skje.

1.5 Oppgavens oppbygning

Denne oppgaven har fem kapitler og her kommer en kort oversikt over det enkelte kapittel.

Kapittel 1: Innledning

Her viser jeg til bakgrunnen for valg av oppgavens tema. Jeg stiller noen undrende spørsmål som gir et forskningsspørsmål, og en problemstilling. Jeg redegjør også for oppgavens utforming og opplegg for undersøkelse.

Kapittel 2: Teori

Her forklarer jeg først noen sentrale begreper brukt i oppgaven. Samtidig redegjør jeg for gjennomgang av litteraturen om entreprenørledede og familiebedrifter, og faktorer som bidrar til opplevelse av individuell kreativitet. Teorien er grunnlaget for analysen i kapittel 4.

Kapittel 3: Metode

Her presenterer jeg og argumenterer for valg av metode og forskningsdesign. Jeg presenterer også valg av informanter og casene. Jeg gjennomgår etiske vurderinger, før jeg avrunder kapitlet med oppgavens gyldighet og pålitelighet.

Kapittel 4: Analyse og resultater

Her analyserer jeg mine funn og gjør rede for resultatene av undersøkelsen i forhold til teorien jeg har valgt for å belyse problemstillingen.

Kapittel 5: Diskusjon

Her oppsummerer jeg mine funn og prøver å svare på forskningsspørsmålet og problemstillingen stilt innledningsvis.

2 TEORI

Jeg definerer først relevante begreper, før jeg redegjør for teorien jeg benytter for å belyse problemstillingen. Jeg har valgt å gjøre tre separate søk på litteratur for å identifisere hva som karakteriserer en familieeid bedrift, en entreprenørledet bedrift og hva som skaper individuell kreativitet i en organisasjon.

Dette kapitlet beskriver hvilken teori som ble funnet for å forklare faktorer som fører til individuell kreativitet på en arbeidsplass, og teorien bak antagelsene jeg legger til grunn for rom for individuell kreativitet i entreprenørledede og familieeide bedrifter.

2.1 Definisjoner

Jeg ønsker å definere sentrale begreper for å vise hva slags meningsinnhold jeg legger i begrepene, og avgrense hva de omfatter.

2.1.1 Kreativitet

Kreativitet og innovasjon er to begreper som går inn i hverandre. Teresa Amabile har forsket mye på kreativitet og innovasjon i organisasjoner, og hennes teori fra 1988 er den mest siterte innen feltet (Amabile & Pratt, 2016). Amabile har nå foretatt en ny gjennomgang av teorien fra 1988 (Amabile & Pratt, 2016). Amabile og Pratt (2016) definerer kreativitet og innovasjon som to forskjellige deler av samme prosess. Det sammenfaller også med definisjonen til Anderson, Potočnik og Zhou (2014). Definisjonen gitt av Anderson, Potočnik og Zhou (2014), oversatt av meg fra engelsk til norsk er: *Kreativitet og innovasjon på jobb er prosessen, resultatet og produktet av forsøkene å utvikle og introdusere nye og forbedrede måter å gjøre ting på. Kreativitetsdelen av denne prosessen referer til idéskapingen, og innovasjon til det påfølgende stadium å implementere idéer for bedre prosedyrer, rutiner eller produkter.* De fleste forskere innen feltet bruker lignende definisjoner av forholdet mellom kreativitet og innovasjon (Amabile & Pratt, 2016).

Jeg velger derfor å forholde meg til samme forståelse av begrepene som Anderson, Potočnik og Zhou (2014) og Amabile og Pratt (2016), at med kreativitet mener jeg idéskapning, mens med innovasjon forstår jeg idéimplementering. Kreativitet har ikke krav

om implementering. Det er kun prosessen med å skape idéer som er inkludert i begrepet som brukt i denne oppgaven.

2.1.2 Entreprenørledet bedrift

Entreprenørskap kan av mange oppfattes som innovasjon, men det er en vesentlig forskjell i at en entreprenør ikke trenger å skape noe nytt (Sharma & Chrisman, 2007). En av entreprenørbedriftene jeg benytter som case har skapt et nytt produkt, mens den andre entreprenøren har ikke skapt noe nytt. Det finnes mange forskjellige definisjoner av entreprenørskap og av entreprenører (Walter & Heinrichs, 2015). Jeg har valgt å benytte definisjonen om at en entreprenørledet bedrift er ledet av et individ som selvstendig styrer og eier bedriften (Walter & Heinrichs, 2015).

Entreprenørskap kan defineres som et vekstorientert perspektiv gjennom hvilket enkeltpersoner fremmer fleksibilitet, kreativitet, innovasjon og fornyelse (Ireland, Hitt, & Sirmon, 2003). Entreprenøriell-orientering består av fem dimensjoner av autonomi, innovasjon, risikovillighet, proaktivitet og konkurransedyktig aggressivitet (Lumpkin & Dess, 1996). Entreprenørskap er i stor grad forbundet med selvstendighet og fokus på den ene personen som får en god idé og starter opp en bedrift. En entreprenørledet- og eid bedrift har som oftest et sterkt ønske om vekst og verdiøkning for eierne (Miller, Le Breton-Miller, & Lester, 2011). Samtidig viser annen forskning at en bedrifts verdiøkning er avhengig av både effektiv vekstorientering som entreprenørskap og effektiv utnyttelse av mulighet, som strategisk ledelse (Ireland, Hitt, & Sirmon, 2003). Det må være en strategisk styring av ressurser, bruk av kreativitet og utvikling av innovasjon (Ireland, Hitt, & Sirmon, 2003). Her vil ansattes kreativitet kunne tenke seg å være en viktig ressurs for en entreprenør.

2.1.3 Familieeid bedrift

Det er også mange definisjoner av familiebedrifter i litteraturen (Berzins, Bøhren, & Stacescu, 2018). Det har blitt gjort flerfoldige forsøk på å finne en enhetlig definisjon (Sharma, 2004). De strengeste definisjonene klassifiserer bedrifter som familiebedrifter bare hvis familien beholder stemmekontroll og flere generasjoner er involvert i daglig drift (Sharma, 2004). En annen av definisjonene er at et familieselskap er 1) i overvekt eid av medlemmer i samme familie slik at de ha full kontroll over selskapet, 2) formuen og livsgrunnlaget til eierfamilien i hovedsak bundet opp i bedriften og 3) det er i større

grad søkelys på ikke-finansielle mål (Duran, Kammerlander, Van Essen, & Zellwegger, 2016).

Familiebedrifter vil i større grad ta en omsorgsrolle for ansatte og samfunnet bedriften er en del av (Nieto, Santamaria, & Fernandez, 2015). Familieeide bedrifter har ofte blitt startet i lokalsamfunnet hvor eierfamilien tilhører, og det vil da være større motivasjon for bedriften å gi noe tilbake til lokalsamfunnet (Nieto, Santamaria, & Fernandez, 2015). Det kan også være en grunnene at de har søkelys på ikke-finansielle mål, som Duran, Kammerlander, Van Essen, og Zellwegger (2016) påpeker. Jeg har valgt å benytte familieeide bedrifter som 1) er ledet av et familiemedlem som ikke er entreprenøren, 2) hvor familien har kontroll over bedriften, 3) familiens finansielle kapital er bundet opp i bedriften og 4) bedriften er lokalisert i lokalsamfunnet hvor familien bor.

2.2 Faktorer som påvirker individuell kreativitet

I 1988 ble det publisert i *Research in Organizational Behaviour* et anerkjent og utstrakt sitert rammeverk av Teresa Amabile for kreativitet og innovasjon i organisasjoner. Den har hun nå oppdatert i samarbeid med en kollega ved å inkludere forskningen etter 1988 (Amabile & Pratt, 2016). Artikkelen fokuserer på individnivå for kreativitet på arbeidsplassen, og betydningen av arbeidsmiljø for kreativitetsprosessen.

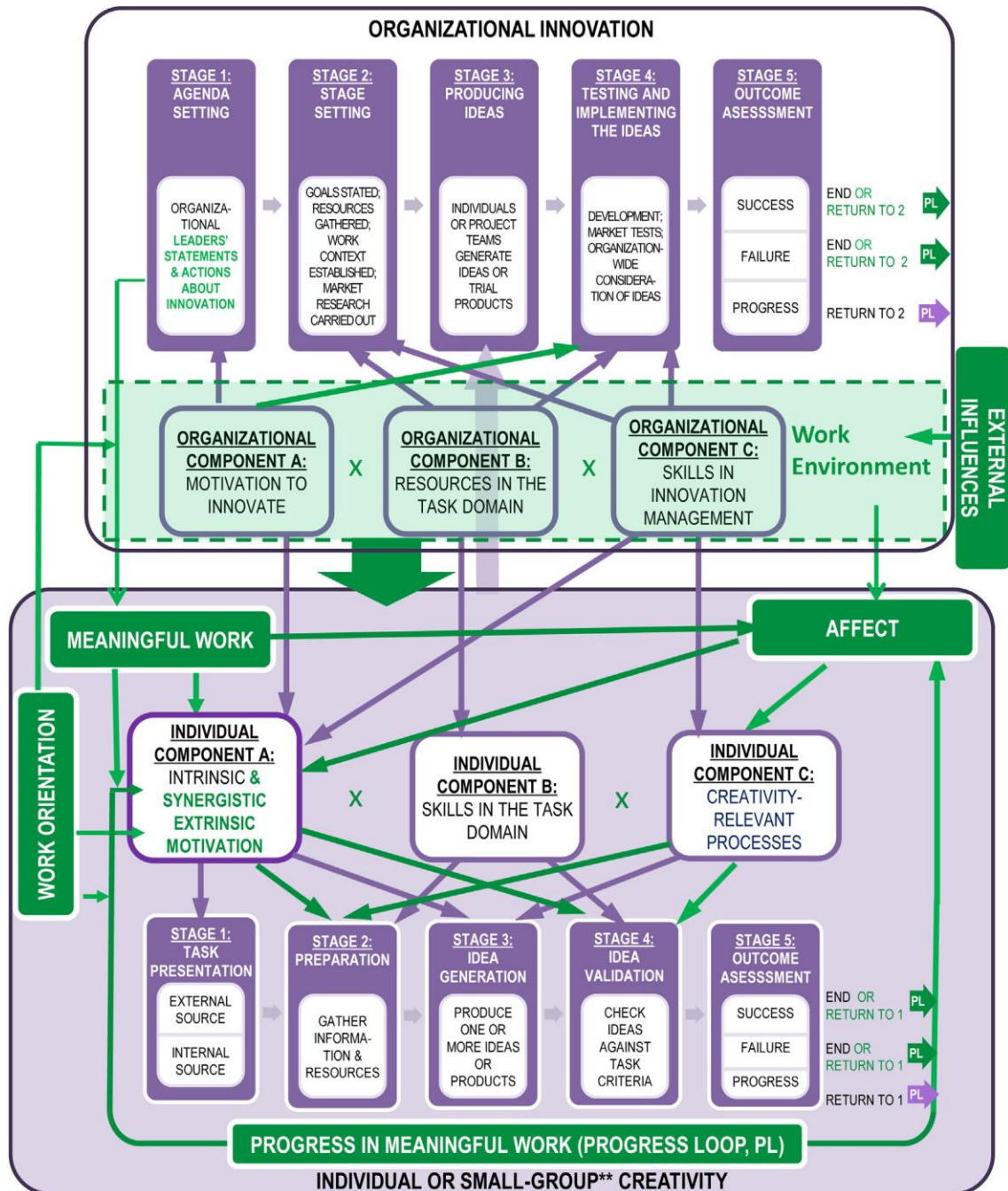
Amabile og Pratt (2016) beskriver i figur 1 fem trinn som må være tilstede i den individuelle kreative prosessen:

1. Det må være et mål eller problem til stede som kan initiere motivasjonen.
2. Målet eller problemet krever forberedelse av kunnskap, ferdigheter og innhenting av informasjon.
3. Forskjellige muligheter for løsning skapes.
4. Mulighetene for løsning evalueres.
5. Avgjørelser blir tatt basert på mulige løsninger, og utfallet defineres som en suksess, feil eller utvikles videre. I alle tilfeller kan prosessen starte på nivå 1 igjen.

Kreativitet er en dynamisk prosess som går i sykluser (Amabile & Pratt, 2016). For at det skal bli individuell kreativitet er det fire avgjørende faktorer:

1. Det må være framdrift i arbeidet

2. Det må oppleves meningsfylt
3. Det må være følelser involvert
4. Det må være ytre påvirkningsfaktorer tilstede



Figur 1: Dynamisk modell over hva som påvirker og hvordan individuell kreativitet og innovasjon står i forhold til hverandre (Amabile & Pratt, 2016).

Det er mange artikler som støtter oppunder denne modellen om hva som påvirker individuell innovasjonsevne, og dermed kreativitet siden det må være kreativitet tilstede for at innovasjon skal skje. Scott og Bruce (1994) fant en positiv sammenheng mellom lederskap, arbeidsgruppe-relasjoner, oppgavekontekst, arbeidsklima og individers evne til innovasjon. Scott og Bruce (1994) sier det samme som Amabile og Pratt (2016); at påvirkninger fra arbeidsmiljøet har stor betydning for individuell kreativitet.

Klima retter seg mot individet, og er en betingelse i arbeidsmiljøet. Klima kan observeres i det vi gjør i form av adferd og tydelige holdninger, og innovasjonsklima kan deles opp i fire dimensjoner som ansees for å være viktige for innovasjonsarbeid (Anderson & West, 1998). Der deles innovasjonsklima opp i fire dimensjoner som ansees å være viktige for innovasjonsarbeid:

1. Det må være en forståelig visjon som er oppnåelig, akseptert og verdsatt av gruppens medlemmer som et mål.
2. Gruppens medlemmer må ha så stor tillit til hverandre at de kan foreslå nye idéer uten dømmende eller konkurrerende atferd fra de andre.
3. Det må være en generell oppfatning om at oppgaven skal løses på best mulig måte hvor kontinuerlige forbedringer i måten å arbeide på er akseptert.
4. Tilslutt må det være forventninger om innovasjon i arbeidsmiljøet slik at gruppen opplever å få støtte i sine forsøk.

Isaksen og Tidd (2006) beskriver også klima for kreativitet med ting som må være tilstede; tillit, åpenhet, utfordring og involvering, støtte og takhøyde for idéer, diskusjoner, risikovillighet og frihet.

Anderson, Potočnik og Zhou (2014) har laget et rammeverk for hva som gir kreativitet og innovasjon basert på eksisterende forskning fram til 2013 fordelt på individ, gruppe, organisasjon og flernivå. På det individuelle nivået gjennomgikk de 72 artikler, og delte individuell kreativitet inn i tre undernivåer: individuelle faktorer, oppgavekontekst og sosiale rammer. Forskningen viser at både oppgavekonteksten og de sosiale rammene har stor innflytelse på de ansattes individuelle kreativitet og evne til innovasjon, enten direkte eller i interaksjon med hverandre (Anderson, Potočnik, & Zhou, 2014). Oppgavekontekst og de sosiale rammene er en del av arbeidsmiljøet i en organisasjon, mens de individuelle faktorene gjenspeiler individets personlighet og preferanser.

2.2.1 Sosiale rammer

De sosiale rammene som type lederskap, feedback og de ansattes nettverk vil kunne virke inn på et individs kreativitet (Anderson, Potočnik, & Zhou, 2014). Amabile og Pratt (2016) sier samtidig at det må være tilstede motivasjon i organisasjonen for innovasjon for at individuell kreativitet skal blomstre. Det må være et ønske om åpenhet for nye idéer og system for utvikling av kreative idéer fra idéskapning til idéimplementering (Amabile & Pratt, 2016). Dette er dynamiske prosesser og man er avhengig av framdrift for at ny kreativitet skal forekomme.

Lederskap

Ledelse med sitt fokus, mål, holdninger og skaper av kultur påvirker nedover i organisasjonen (Amabile & Pratt, 2016). Det gjelder alt fra småting i hverdagen til store strategiske avgjørelser. Lederskap og ledelse er en betydelig påvirker for kreativitet (Zhang & Bartol, 2010). Det er også funnet positive sammenhenger mellom transformasjonsledelse og kreativitet (Anderson, Potočnik, & Zhou, 2014). *Transformasjonsledelse oppstår når ledere skjærer sine ansattes oppmerksomhet om hensikten og visjonen de arbeider mot, og derigjennom skaper en situasjon der de ansatte føler begeistring og interesse for felles mål* (Johannessen & Olsen, 2008, s. 22). Ledelsens egenskaper vil kunne både øke og redusere individuell kreativitet (Amabile & Pratt, 2016). Lederskap basert på medbestemmelse og demokrati vil fremme kreativitet (Fillis & Rentschler, 2010).

En antagelse vi kan gjøre basert på litteraturen er at hvordan lederskap utøves har betydning for individuell kreativitet.

Feedback

Feedback og tilbakemeldinger har bevist positiv effekt på kreativitet (Anderson, Potočnik, & Zhou, 2014). Tilbakemeldinger og tillit fra kunder er også funnet å ha en positiv effekt på kreativitet, samt forespørsel om tilbakemeldinger (Anderson, Potočnik, & Zhou, 2014). Å få feedback er å bli bekreftet og gitt mulighet til å vokse (Øiestad, 2004, s. 19).

En antagelse vi kan gjøre basert på litteraturen er at feedback har positiv påvirkning for individuell kreativitet.

Nettverk

Eksterne vil kunne påvirke individuell kreativitet (Amabile & Pratt, 2016).

Medarbeidernes deltagelse i sosiale nettverk vil kunne ha positiv effekt på kreativitet og innovativ evne (Anderson, Potočnik, & Zhou, 2014).

En antagelse vi kan gjøre basert på litteraturen er at ekstern påvirkning og deltagelse i nettverk vil gi økt individuell kreativitet.

2.2.2 Oppgavekontekst

Faktorer som arbeidsoppgavenes kompleksitet, organisasjonens målarbeid og arbeidskrav kan virke inn på et individs kreativitet (Anderson, Potočnik, & Zhou, 2014).

Kompleksitet arbeidsoppgaver

En arbeidsoppgave har høy kompleksitet når (Anderson, Potočnik, & Zhou, 2014):

- den gir mulighet for å lære ny kunnskap og bruke ferdighetene sine
- man kan identifisere seg med den
- oppgaven har betydning for andre
- man har mulighet til autonomi
- man får feedback

En arbeidsoppgave som har høy kompleksitet skaper kreativitet.

Når en arbeidsoppgave har blitt en rutine, og man gjør oppgaven automatisk kan man tenke seg at de kreative evnene reduseres (Anderson, Potočnik, & Zhou, 2014). Det er få studier som har sett konkret på dette, men man antar at rutinearbeid vil ha negativ effekt på kreativiteten.

En antagelse vi kan gjøre basert på litteraturen er at komplekse arbeidsoppgaver gir økt individuell kreativitet.

Mål- og arbeidskrav

Kreative mål bidrar til kreativitet, og det har blitt gjennomført studier som viser at arbeidskrav også gir kreativitet. Det er også noen studier som viser at daglig tidspress gir daglig kreativitet (Anderson, Potočnik, & Zhou, 2014). Det må være nok tid og ressurser

tilgjengelig, men heller ikke for mye (Amabile & Pratt, 2016). Samtidig må målsetting og arbeidskrav tillate at individer virkelig kan få mulighet til å utvikle kreativiteten (Amabile & Pratt, 2016). For mange klart definerte krav og rammer kan virke hemmende for kreativitet. En leders visjon vil ha direkte innvirkning på individuell kreativitet (Fillis & Rentschler, 2010).

En antagelse vi kan gjøre basert på litteraturen er at type mål og krav til arbeidet kan gi økt individuell kreativitet.

2.2.3 Individuelle faktorer

Det er mange individuelle faktorer som personlighetstrekk, verdier, identitet og kunnskap og ferdigheter som kan påvirke et individs kreativitet (Anderson, Potočnik, & Zhou, 2014).

Personlighetstrekk

Personlighetstrekk og personkarakteristikk vil gjøre at noen er mer tilbøyelige til å ta risiko, vil unngå konformitet og er bedre på kreativ selvledelse (Amabile & Pratt, 2016). Tidligere forskning viser et komplekst forhold mellom personlighetstrekk og kreativitet. Det er gjort noe forskning på de fem store personlighetsdimensjonene; åpenhet for erfaring, planmessighet, ekstroversjon, medmenneskelighet og nevrotisisme, men resultatene viser at det er vanskelig å forske på og at mange andre variabler vil kunne spille inn (Anderson, Potočnik, & Zhou, 2014).

Det er tidligere studier som har fokusert på sammenheng mellom kreativitet og humør, affekter eller mistrivsel på jobb (Anderson, Potočnik, & Zhou, 2014). Resultatene er delte i form av det er funnet positiv sammenheng mellom både negative og positive følelser og økt kreativitet. Det samme uttrykker Amabile og Pratt (2016), men at sammenhengen vil variere på i forskjellige trinnene i den kreative prosessen.

Jung's teori om psykologiske preferanser handler om at vi alle har en preferanse på hvor vi henter energi fra, hvordan vi opplever, hvordan tar vi avgjørelser og hvordan håndterer vi den ytre verden (Ringstad & Ødegård, 2012). Disse preferansene munner ut i fire bokstaver, som gir grunnlag for vår individuelle type. Innsikt og forståelse for

typeteoriene kan gi positiv utvikling av arbeidsmiljø, bedre samspill og nyttiggjøring av de menneskelige ressursene (Ringstad & Ødegård, 2012).

En antagelse vi kan gjøre basert på litteraturen er at personlighetstrekk vil kunne påvirke individuell kreativitet.

Verdier

Personlige verdier styrer i stor grad vår adferd, og hvordan vi reagerer på andres adferd (Johannessen & Olsen, 2008, s. 33). Våre personlige verdier guider oss, setter mål, og rettferdiggjør og dømmer våre handlinger (Anderson, Potočnik, & Zhou, 2014). Det er gjort forskning på verdier og kreativitet, og man ser en tendens til at noen typer verdier gir mer kreativitet enn andre.

Kognitive tanker og aktiviteter vil kunne ha innvirkning på kreativitet og innovasjon (Anderson, Potočnik, & Zhou, 2014). Det er funnet en positiv sammenheng mellom intuitiv tankemåte og kreativitet. Kognitive tanker og vår oppfattelse vil kunne gi nye perspektiver på problemer, evne til å tenke bredere, svinge mellom idéer og lage andre assosiasjoner (Amabile & Pratt, 2016).

En antagelse vi kan gjøre basert på litteraturen er at verdier og tanker vil kunne påvirke individuell kreativitet.

Motivasjon

Indre motivasjon har blitt antydnet å være en nøkkelkomponent for kreativitet ifølge tidligere forskning av Amabile (Anderson, Potočnik, & Zhou, 2014). I lys av nyere forskning blir det nå stilt spørsmål om indre motivasjon virkelig er så mye mer betydningsfull for individets egenverdi enn ytre motivasjon (Amabile & Pratt, 2016). Både indre motivasjon som interesse, tilfredsstillelse og utfordring, og ytre motivasjon som incentiver og erkjennelse vil kunne gi motivasjon til utvikling av individuell kreativitet. For at det skal skje kreativitet, så må individuell motivasjon være tilstede (Amabile & Pratt, 2016). Det er selve driveren.

Arbeidet må oppleves som meningsfylt for den enkelte (Amabile & Pratt, 2016). Vi handler på en spesiell måte fordi det gir mening for oss (Hernes, 2016). Hvis ledelsen

klarer å skape et ønske om kreativitet, vil individet se mening i det og dermed handle i samsvar med ønsket (Hernes, 2016). En ledelse som legger til rette for myndiggjøring av den ansatte vil også få en positiv effekt i indre motivasjon og kreativitet (Zhang & Bartol, 2010).

En antagelse vi kan gjøre basert på litteraturen er at motivasjon og meningskaping vil påvirke individuell kreativitet.

Identitet

Hvis man oppfatter seg selv som kreativ, så vil man øke kreativiteten sin, samtidig vil forventninger om kreativitet fra kollegaer og ledere også øke kreativiteten (Anderson, Potočnik, & Zhou, 2014).

En antagelse vi kan gjøre basert på litteraturen er at positiv selvoppfattelse om egen kreativitet vil påvirke faktisk individuell kreativitet.

Kunnskap og ferdigheter

Kunnskap er en nøkkelkomponent for kreativitet (Amabile & Pratt, 2016). Det er samtidig lite empirisk forskning på hvilken effekt kunnskap har på kreativitet og innovasjon på arbeidsplassen (Anderson, Potočnik, & Zhou, 2014).

Det er tidligere forskning som tyder på at indre målorientering drevet av kunnskapssøking og mestringsfølelse vil styrke innovasjon og kreativitet (Anderson, Potočnik, & Zhou, 2014).

En antagelse vi kan gjøre basert på litteraturen er at økt kunnskap gir økt individuell kreativitet.

2.3 Individuell kreativitet i en entreprenørledet bedrift

Det er funnet lite forskning som direkte omhandler individuell kreativitet i forhold til entreprenørledede bedrifter. Det er derfor tatt utgangspunkt i forskningen vedrørende innovasjon i entreprenørledede bedrifter, da kreativitet er en del av innovasjonsprosessen. Det kan riktignok være kreativitet tilstede uten at det blir en innovasjon, mens det må ha vært en form for kreativitet for at innovasjon skal skje (Amabile & Pratt, 2016). Jeg har

derfor valgt å benytte teori om innovasjon i entreprenørlede bedrifter som grunnlag for mine antagelser om hvordan faktorene som gir individuell kreativitet kan tenkes å være i en entreprenørlede bedrift.

En litteraturstudie av forskningen mellom 1980 og 2009 på hvem som blir entreprenører viser at det er visse personlighetstrekk som villigheten til å ta risiko, behov for anerkjennelse, kontroll og selvstendighet som kjennetegner en entreprenør (Walter & Heinrichs, 2015). En entreprenør som leder bedriften vil ha større makt og mer kontroll over innovasjonsprosessen med bakgrunn i formuen er bundet opp i bedriften og eierskapet gir motivasjon til kontroll (Duran, Kammerlander, Van Essen, & Zellwegger, 2016).

2.4 Individuell kreativitet i en familieeid bedrift

Det er, som ved kreativitet i entreprenørlede bedrifter, funnet lite forskning om individuell kreativitet i familieeide bedrifter. Det er derfor også her blitt tatt utgangspunkt i tidligere forskning vedrørende innovasjon i familieeide bedrifter, og jeg har benyttet denne som grunnlag for antagelser om hvordan faktorene som gir individuell kreativitet kan tenkes å være i en familieeid bedrift.

Familieeide bedrifter kan påvirke innovasjon både negativt og positivt. Negativt ved at familieeide selskaper kan være mer konservative, rigide, lite risikovillige, behov for kontroll og mindre villige til å bruke kapital til innovasjon. Positivt ved at de er langsiktige og har en sterk kultur som kan gi innovasjonsfordeler (Calabrò, et al., 2018). Selv om familieeide selskaper kan være mindre villige til å investere i innovasjon, så viser en annen metastudie av 108 artikler at familieeide selskaper investerer mindre i innovasjon, men får allikevel mer innovasjon i utbytte for investeringene (Duran, Kammerlander, Van Essen, & Zellwegger, 2016). Det kan tyde på at familieeide bedrifter er flinkere til å utnytte kreativiteten til sine medarbeidere enn entreprenørlede.

Familieeide selskaper er mer produktive i implementeringen og initiering av innovasjon enn ikke-familieeide selskaper grunnet mer støttende og myndiggjørende kultur (Gudmundson, Tower, & Hartman, 2003). Artikkelen viser at organisasjonskultur, eierstruktur og type kunde er alle variabler for innovasjonsresultatet. Familieeide selskaper har unike positive karakteristikk i forhold til innovasjon (Gudmundson,

Tower, & Hartman, 2003). Kreativitet i familiebedrifter er i tillegg avhengige av tidligere eiergenerasjoner forstår at ny eiergenerasjon må få frihet og potensiale til å utforske, til tross for risikoen for mulig skade for firmaet (Calabrò, et al., 2018).

Eierfamilien påvirker innovasjon i stor grad gjennom sin familiedynamikk, egenskaper, holdninger til andre og familiens mål viser en litteraturgjennomgang av 78 fagfelleverderte artikler (Roed, 2016). Selv om denne påvirkningen kan både være negativ og positiv, har familieeide bedrifter en potensiell fordel med hensyn til menneskelige ressurser versus ikke-familieeide bedrifter som positivt påvirker innovasjon (Llach & Nordqvist, 2010).

2.5 Oppsummering

Jeg har i dette kapittelet gjennomgått sentrale begreper for denne oppgaven: kreativitet, entreprenørledet og familieeid bedrift. I tillegg har jeg gjort rede for teori brukt i denne undersøkelsen for å forklare hvilke faktorer som fører til opplevelse av individuell kreativitet på en arbeidsplass. Jeg har valgt å oppsummere disse faktorene i en tabell, sammen med antagelser om hvordan disse faktorene vil kunne være tilstede hos entreprenørledede og familieeide bedrifter.

NIVÅ	FAKTOR	ANTAGELSE	ANTAGELSE FAMILIEEIDE	ANTAGELSE ENTREPRENØR-LEDEDE
Sosiale rammer	Lederskap	<i>Hvordan lederskap utøves har betydning for individuell kreativitet</i>	Mer omsorgsorientert lederstil er transformasjonsorientert, antakelig positivt for individuell kreativitet	Mer vekstorientert lederstil er antakelig transaksjonsorientert, negativt for individuell kreativitet
	Feedback	<i>Feedback har positiv påvirkning for individuell kreativitet</i>	Mer omsorgsorientert ledelse vil antakelig gi mer feedback, positivt for individuell kreativitet	Mer vekstorientert beslutningstaking sentralisert rundt entreprenøren vil antakelig gi mindre feedback, negativt for individuell kreativitet
	Nettverk	<i>Ekstern påvirkning og deltagelse i nettverk vil gi økt individuell kreativitet</i>	Omsorg for familien som stakeholdere gir antakelig mer konsentrerte og sentraliserte nettverk, antakelig negativt for individuell kreativitet	Vekst og utadvendthet øker nettverkets størrelse men kanskje reduserer nettverksbånd, antakelig positivt for individuell kreativitet både med hensyn til adgang til nettverk og

				stort spillerom for individuell kreativitet i svake nettverk
Oppgave-kontekst	Kompleksitet arbeidsoppgaver	<i>Komplekse arbeidsoppgaver gir økt individuell kreativitet</i>	Mer desentralisert beslutningstaking vil antagelig gi mer komplekse arbeidsoppgaver, positivt for individuell kreativitet	Sentralisert beslutningstaking vil antagelig gi mindre komplekse oppgaver, negativt for individuell kreativitet
	Mål- og arbeidskrav	<i>Type mål og krav til arbeidet kan gi økt individuell kreativitet</i>	Mindre risikovillig ledelse vil antagelig ha lavere mål og mindre krav til arbeidet, negativt for individuell kreativitet	Mer risikovillig ledelse vil antagelig ha høyere mål og større krav til arbeidet, positivt for individuell kreativitet
Individuelle faktorer	Personlighetstrekk	<i>Personlighetstrekk vil kunne påvirke individuell kreativitet</i>	Mer omsorgsorientert ledelse vil antagelig ha større rom og forståelse for andre personlighetstrekk, positivt for individuell kreativitet.	Mer sentralisert og kontrollerende ledelse vil antagelig ha mindre rom og forståelse for andre personlighetstrekk, negativt for individuell kreativitet.
	Verdier	<i>Verdier og tanker vil kunne påvirke individuell kreativitet</i>	Mer omsorgsorientert ledelse vil antagelig ha mer inkluderende verdier og tanker, positivt for individuell kreativitet.	Mer sentralisert og kontrollerende ledelse vil antagelig ha mer selvsentrerte verdier og tanker, negativt for individuell kreativitet.
	Motivasjon	<i>Motivasjon og meningsskapning vil påvirke individuell kreativitet</i>	Mer omsorgsorientert ledelse vil antagelig gi større mening og skape motivasjon, positivt for individuell kreativitet.	Mer sentralisert og kontrollerende ledelse vil antagelig skape mindre mening og motivasjon, negativt for individuell kreativitet.
	Identitet	<i>Positiv selvoppfattelse om egen kreativitet vil påvirke faktisk individuell kreativitet</i>	Det vil antagelig være et mer støttende arbeidsmiljø som kan positivt påvirke egen oppfattelse av individuell kreativitet	Det vil antagelig være en kultur med stort fokus på entreprenøren som kan negativt påvirke egen oppfattelse av individuell kreativitet
	Kunnskap og ferdigheter	<i>Økt kunnskap gir økt individuell kreativitet</i>	Mer omsorgsorientert og inkluderende ledelse vil antagelig støtte kompetanseutvikling, positivt for individuell kreativitet	Mer selvsentrert ledelse vil antagelig ikke støtte kompetanseutvikling, negativt for individuell kreativitet

Tabell 1: Faktorer som påvirker individuell kreativitet.

Det kan se ut som om det er større rom for individuell kreativitet i familieeide bedrifter enn entreprenørlede. En organisasjon er avhengig at forskjellige faktorer skal være tilstede for at en ansatt skal få mulighet til å oppleve individuell kreativitet (Amabile & Pratt, 2016). Min antagelse basert på tidligere teori er at trekkene som preger en familieeid bedrift vil i større grad gi rom for individuell kreativitet enn en entreprenørlede bedrift.

3 METODE

I dette kapittelet vil jeg gjennomgå valg av metodisk tilnærming for å belyse oppgavens problemstilling. Det vil først bli redegjort for forskningsdesign og valg av metode. Deretter presenterer jeg valg av case, før jeg diskuterer etiske spørsmål og dataenes kvalitet. Tilslutt, redegjør jeg for bearbeidelse og analyse av dataene.

3.1 Forskningsdesign

Jeg har valgt kvalitativ case-studie som metode for datainnsamling. Ved å benytte fire forskjellige caser kan jeg sammenligne fenomenet individuell kreativitet opp mot forskjellig eierstruktur. Målet er å skape ny teoretisk forståelse fra casene ved bruke flere (Eisenhardt & Graebner, 2007). Jeg har tatt utgangspunkt i eksisterende teorier gjennom tidligere forskning.

3.1.1 Litteraturstudie

Jeg startet med å lete fritt etter litteratur om entreprenørledede og familiebedrifter på nettsiden Google Scholar ved hjelp av disse søkeordene: entrepreneur-led, entrepreneur-ceo, founder-led, founder firm, founder-managed, founder-family, founder-family business, family-founder led. Jeg gjorde noen søk ved hjelp av norske ord også, men med bakgrunn av at det var lite relevant litteratur jeg fant, har jeg valgt å utføre litteratursøket hovedsakelig på engelsk. Tilslutt søkte jeg på creativity sammen med ordet organisations/organizations og de andre søkeordene som jeg brukte.

Jeg begynte å lese sammendragene for å plukke meg ut de mest aktuelle. For ikke å miste oversikten, satte jeg de mest interessante i en excel-oversikt. Dette for å få mest mulig oversikt over eksisterende relevant teori, og for å kunne velge teori for å utdype problemstillingen (Busch, 2013). Jeg så særskilt etter artikler som oppsummerer data fra mange studier. Jeg så på antall siteringer, og hvem som har sitert artikkelen. Jeg prøvde også å finne litteratur av artikkelforfattere som jeg oppfattet at ble ansett for å være ledende på sitt fagområde.

Jeg benyttet også søkemotoren Oria til Universitetet i Sørøst-Norge sitt bibliotek for å finne ytterligere litteratur. Utfra min problemstilling og studieområde ble jeg anbefalt av biblioteket å bruke disse søkemotorene: Web of science, Science direct, Scopus, Idunn

og Businesssource Elite. Jeg huket av for at jeg kun ønsket fagfelleverderte artikler. Det ble ikke benyttet noen artikler som teorigrunnlag som jeg fant utelukkende i disse søkemotorene.

Jeg så på hvilket nivå artiklene omhandlet; organisasjon, gruppe eller individ. Jeg så også på hva som var den andre variabelen. Det var mye forskning på organisasjonsnivå, både for entreprenørledede og for familiebedrifter, og med variabler som økonomi, finansresultater, teknologi og egenskaper i styret og ledelsen.

Litteratursøket ble mer ustrukturert enn ønsket da forskningsspørsmålet og problemstillingen endret seg noe underveis. Litteratur som var interessant da jeg startet søket ble ikke lenger like interessant da endelig problemstilling ble formulert. Jeg kunne også med fordel vært mer disiplinert i søket da jeg gikk videre i noen spor jeg egentlig viste ikke var relevant for problemstillingen. Det var også nødvendig å gjøre en tidsavgrensning i litteratursøket. Dette medfører risiko for at jeg har gått glipp av annen relevant litteratur siden oppgaven har naturlige begrensninger i både tid og ressurser.

3.1.2 Intervju

Jeg har valgt å benytte intervju som datainnsamlingsmetode for å få innsikt i hvordan individuell kreativitet oppleves ved forskjellig eierstruktur. Intervjuene tok fra 27 til 77 minutter. Jeg brukte i gjennomsnitt rundt 15-20 minutter kortere tid på de ansatte enn på de daglige lederne, selv med likelydende spørsmål.

Jeg benyttet meg av en semistrukturert intervjuguide basert på rammeverket i artikkelen til Anderson, Potočnik og Zhou (2014). Da hadde jeg mulighet til å stille oppfølgings spørsmål og forfølge interessante temaer som dukket opp underveis (Jacobsen, 2015). Jeg utformet intervjuguiden ved å spørre spørsmål om nesten alle underpunktene i rammeverket (Anderson, Potočnik, & Zhou, 2014). Jeg startet intervjuguiden med de sosiale rammene, deretter oppgavekontekst og til slutt individuelle faktorer. Jeg valgte den rekkefølgen fordi jeg hadde den oppfatningen av det ville være enklere for informantene å starte bredt med de sosiale rammene. Traktprinsippet vil skape engasjement og interesse for temaet for informantene (Repstad, 2007). Forhåpentligvis ville de også få nok tillit til meg slik at de da lettere ville svare på de personlige spørsmålene under individuelle faktorer.

Det var noen punkter som overlappet hverandre, slik at jeg ikke ville spørre dobbelt. Jeg hadde også en innledningsdel med spørsmål i intervjuguiden for å få ansporet informantene til å tenke på hvordan det ble arbeidet med kreativitet i bedriften og hvordan det ble mottatt. Det var samtidig noen punkter i rammeverket som jeg utelot fordi det ville tatt for lang tid å gå inn på absolutt alle punkter. Jeg gav en ramme på en time til informantene da jeg spurte om intervju, og det ønsket jeg å overholde. Daglig ledere har ofte en fragmentert og hektisk hverdag med mange avbrytelser og hvor det er forventet at de skal ta stilling til mange forskjellige problemstillinger (Mintzberg, 2013). Jeg var derfor av den oppfatning at jeg lettere ville få aksept fra informantene ved at de «kun» skulle bruke en time versus for eksempel 1,5 time.

Jeg valgte å gjennomføre intervjuet av daglig leder først. Dermed kunne jeg fange opp særskilte ting han nevnte, og spørre de ansatte direkte om dette etterpå. Dette ble gjennomført ved tre av fire steder. Årsaken til at den ene daglige lederen ble tatt til sist var at han måtte kjøre moren sin til en privat lunsj på avtaletidspunktet. Hans kommentar om *beklager, men kjøring av mamma trumfer alt* gav meg en interessant observasjon om forhold i familiebedrifter.

Jeg valgte å gjøre lydopptak av alle intervjuene. Det anbefales for å være tilstede i samtalen, og for å kunne konsentrere seg helt om samtalen (Repstad, 2007). Repstad (2007) sier også at båndopptakeren kan på den andre siden hemme samtalen. Det var en informant som viste at han var tydelig ukomfortabel i starten på grunn av båndopptakeren. Da jeg spurte om det var greit med opptak, svarte han at *jeg har ikke lyst, men jeg forstår at du må ta opp*. Jeg opplevde at han allikevel åpnet seg godt under intervjuet, og da jeg takket han etterpå for bidraget svarte han *selv takk for å ha gitt meg mulighet til å sitte i over en time og kun reflektere over meg selv*. Det hemmet han nok i starten, men etter hvert oppfattet jeg at han «glemte» båndopptakeren og ble komfortabel.

Når båndopptakeren var skrudd av opplevde jeg at flere informanter fortalte gode historier som jeg skulle ønske at jeg hadde tatt opp. Jeg skrev de ned så raskt jeg kunne, i tilfelle jeg ønsket å bruke deler i analysen. Jeg merket at informantene slappet mer av etter intervjuet, og tonen ble mer løssluppen. Dette samsvarer med andre sine erfaringer

(Repstad, 2007). Derfor skrudde jeg bevisst ikke av båndopptageren på de senere intervjuene når den lille praten begynte etter avrundning av intervjuet.

Lydopptakene ble hørt på to ganger i etterkant, og delvis transkribert av meg. Avsnitt som jeg var sikker på ikke skulle bli sitert ble ikke skrevet ned, heller ikke innledningen eller avslutningen. Dette fordi jeg ønsket å gjøre jobben selv og samtidig trengte jeg å spare tid. En fordel med å gjøre transkriberingsjobben selv, er at man som forsker får et tett forhold til stoffet (Repstad, 2007, s. 101). Jeg transkriberte det første intervjuet i sin helhet og brukte svært lang tid for å få det korrekt, derfor valgte jeg å transkribere de andre kun med sitater jeg oppfattet som relevant for forskningsspørsmålene og problemstillingen.

Jeg har i stor grad brukt sitater i analysen for å belyse forskningsspørsmålet. Sitatene har ved noen tilfeller kommet ved svar på andre spørsmål enn der jeg brukte dem i analysen. Jeg opplevde at noen informanter snakket fritt og kom automatisk inn på andre ting på et spørsmål. Jeg lot informantene prate fritt, istedenfor å be dem vente til spørsmålet dukker opp. Derfor har jeg valgt å bruke noen sitater under et punkt som ble fortalt ved et annet punkt.

3.1.3 Valg av informanter

Jeg har prioritert å gjennomføre datainnsamlingen i Østlandsområdet av hensyn til reisetiden. Utfra forskningsspørsmålet mitt hadde jeg på forhånd valgt meg ut at jeg ønsket to bedrifter som var entreprenør-ledet og to familieeide bedrifter ledet av senere generasjoner enn entreprenøren. Jeg ønsket da å gjennomføre intervjuer i fire bedrifter. Jeg har bevisst valgt caser som står på hver sin side av skalaen for lettere å observere kontrastene i datainnsamlingen (Eisenhardt & Graebner, 2007). Med bakgrunn i disse kriteriene, valgte jeg å ta kontakt med daglige ledere som jeg kjente til via nettverket mitt hvor jeg viste at eierstruktur passet inn. Jeg regnet med at jeg lettere ville få aksept siden vi enten hadde en relasjon og/eller felles kjente.

Jeg kontaktet fire daglige ledere via telefonen og fikk positiv aksept fra alle sammen. En daglig leder kom ikke tilbake til meg med tidspunkt som lovet, så da valgte jeg å finne en annen bedrift via nettverket mitt noen dager senere istedenfor å etterlyse svar. Jeg overlot til de daglige lederne å bestemme hvilken ansatt som skulle intervjues i tillegg til dem selv. Rammene jeg satt var ønske om en med lang erfaring fra bedriften, og en med god

oversikt over det interne liv. Dette fordi jeg ikke hadde god nok kjennskap til de ansatte, og fordi at ved tilfeldig utvalg kunne jeg risikere å få en ansatt som ikke kjente historikken. Samtidig risikerte jeg å intervjuer en ansatt med samme perspektiv som daglig leder ved at jeg ikke tok større del i utvalg av informantene som var ansatt (Eisenhardt & Graebner, 2007).

To av bedriftene jeg intervjuet var innen bransjen varehandel og tilknyttet en kjede. Når man deler bedriftene i Norge inn i bransjer, så står varehandel for den største gruppen i antall bedrifter (Berzins, Bøhren, & Stacescu, 2018). 69% og 22 780 stykk bedrifter i denne gruppen er familiebedrifter i 2015. Det er få helt selvstendige varehandelsbedrifter. I 2014 har Virke registrert av alle butikker og bransjer innen varehandel finnes det 27% selvstendige, 24% franchise og 49% filialer (Rekdal, 2018). Det medfører både fordeler og ulemper for en bedrift. Mine informanter var selvstendige eiere av bedriften, men hadde en kontrakt med en kjede, hvor de forpliktet seg til å følge et sentralt konsept, men på den andre siden fikk de fordeler i form at innkjøp, markedsføring og andre støttefunksjoner.

Jeg gjorde avtaler på forhånd og gjennomførte alle åtte intervjuene i løpet av en uke. Jeg brukte rundt en arbeidsdag per bedrift. I to bedrifter ble jeg bedt på omvisning i lokalene og lunsj før intervjuene. I de to siste stedene gikk jeg selv rundt på områdene hvor jeg fikk lov til å gå alene før intervjuene. Jeg kom i god tid før avtalen. Jeg prøvde å være i bedriftene så lenge som mulig uten å gå på akkord med gjestfriheten fordi jeg ønsket å observere mest mulig og få et inntrykk av stemningen i bedriften.

3.1.4 Sekundærdata

Jeg har valgt å bruke noe sekundærdata i min analyse, for å støtte opp under dataene samlet av meg under intervjuet (Jacobsen, 2015). Jeg har brukt nettsidene til de aktuelle bedriftene og nettsøk ved hjelp av Google for å finne avisartikler, hovedsakelig i lokale aviser. Jeg benyttet meg også av observasjon i lokalene og under lunsjen. Etter hvert bedriftsbesøk gjorde jeg meg skriftlige notater over hva jeg hadde observert. I en av bedriftene tok jeg, etter tillatelse, bilde av en interessant observasjon. Jeg så etter både fysiske ting og dialog som eventuelt kunne bekrefte eller avkrefte funn i analysen.

Jeg har brukt sekundærdataene for å underbygge der jeg mener at de kunne bidra i analysen. Hvis det sammenfaller, så vil det styrke gyldigheten til resultatene (Jacobsen, 2015, s. 237).

3.2 Presentasjon av case

Her gir jeg en kort bakgrunnsinformasjon om casene jeg har valgt å undersøke.

Eierstruktur		
Familie-drevet	Familie1	Familie2
Entreprenørdrevet	Entreprenør1	Entreprenør2

Tabell 2: Oversikt over casene brukt til å belyse problemstillingen.

Familie1

Daglig leder er 3. generasjon i bedriften, som ble startet av hans bestefar. Bedriften ble startet for snart 80 år siden, og daglig leder har hatt nåværende stilling i 15 år. Bedriften omsatte for rundt 100 millioner i 2017, og har rundt 60 ansatte.

Familie2

Daglig leder er 2. generasjon i bedriften, som ble kjøpt opp av hans far. Bedriften startet for 100 år siden, og daglig leder har hatt nåværende stillingen i 1 år. Daglig leder har tidligere arbeidet i bedriften i flere forskjellige stillinger over en periode på 14 år. Bedriften omsatte for rundt 15 millioner i 2017, og har i underkant av 15 ansatte.

Entreprenør1

Entreprenøren er daglig leder, og er selv eier og oppstarter av bedriften. Bedriften ble startet for ti år siden, og entreprenøren har vært daglig leder hele tiden. Bedriften omsatte for rundt 100 millioner i 2017, og har i underkant av 20 ansatte.

Entreprenør2

Entreprenøren er daglig leder, og er selv deleier og oppstarter av bedriften. Bedriften ble startet for syv år siden, og entreprenøren har vært daglig leder hele tiden. Resten av bedriften eies av en familie uten familiær relasjon til daglig leder. Bedriften omsatte for rundt 110 millioner i 2017, og har rundt 40 ansatte.

3.3 Etiske spørsmål

Denne oppgaven var ikke meldepliktig til Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS (NSD) da ingen av kriteriene for innmelding gjaldt. Jeg tok først meldeplikttesten som ligger på nettsiden til NSD (NSD, 2018). Resultatet ligger som vedlegg 1. Jeg fulgte deretter opp med en telefonsamtale til NSD for å dobbeltsjekke at jeg ikke trengte å melde inn oppgaven.

Etiske vurderinger må hele tiden ligge som grunnlag for alle vurderinger (NESH, 2016). Alle informanter er anonymisert og skal ikke være gjenkjennbare. De ble både ved innledende telefonsamtale og i starten av intervjuet informert at deltagelsen var frivillig og at de hadde full mulighet til å trekke seg. Førstemann jeg intervjuet fortalte meg i etterkant at han ble skeptisk under innledningen da jeg understreket veldig at de hadde mulighet til å trekke seg når som helst. Han hadde derimot opplevd alle spørsmålene som helt ufarlige. Til de neste intervjuene, så tonet jeg ned den formelle innledningen, men jeg informerte allikevel om rettighetene. Det ble også gitt beskjed i etterkant om at de kunne trekke seg når som helst. Ingen har valgt å trekke seg fra undersøkelsen.

Det var viktig for flere av informantene om at det de sa skulle være anonymisert og ikke gjenkjennbart. Det var et par historier som dukket opp underveis, som jeg ble særskilt fortalt at de fikk jeg ikke lov til å bruke fordi andre kunne kjenne seg igjen. Jeg har derfor kun valgt å gjengi det som er generisk, og har unngått spesifikke historier som kan være gjenkjennbare.

Av mine åtte informanter var det seks menn og to kvinner. En kvinne var daglig leder og den andre kvinnen var ansatt i en annen bedrift. Jeg har ingen faktorer som tar hensyn til kjønn i min analyse. Jeg har derfor valgt å omtale alle informanter som *han* i oppgaven for å ivareta anonymiteten bedre.

En annen etisk vurdering er min rolle ved at jeg har på en eller annen måte har relasjoner til flere av informantene via mitt nettverk. Det kan tenkes at det kan ha innvirkning på informantene. Å bruke bekjente kan være en fordel med hensyn til at de tør å si det de mener i større grad fordi det er allerede etablert en tillit der (Repstad, 2007). Jeg hadde truffet tre av de fire daglige lederne tidligere, og to av de ansatte, altså kjente jeg fem av åtte informanter fra forskjellige sammenhenger. Jeg spurte to av de daglige lederne om

de trodde at vår relasjon hadde innvirkning på svarene deres. En daglig leder sa at han hadde gitt meg mer åpne og ærlige svar på bakgrunn av det fordi han stolte på meg, og fordi jeg visste om mye av utfordringene i bedriften fra før av. Den andre daglige lederen mente heller ikke at han hadde sensurert svarene til meg, selv om han merket at jeg hadde pirket borti ømme punkter. Dette samsvarer med Repstad (2007, s. 83) sin egen erfaring.

Det var en av informantene som ønsket kontroll med hvilke sitater jeg ville bruke og hva jeg konkret skrev om bedriften. Jeg har derfor sendt oversikt til informanten for å få aksept for bruk av dette. Det har ikke kommet tilbakemelding om innsigelser. Ingen av de andre informantene nevnte et ønske om å få disse opplysningene. Jeg har derfor ikke fått særskilt aksept fra de andre informantene i etterkant for bruk av sitater. Det var et par sitater som jeg var usikker på om kunne være gjenkjennbare. Jeg dobbeltsjekket derfor disse med de to aktuelle informantene. Det var ingen innvendinger på bruk av disse sitatene.

3.4 Kvalitet på data

Jeg vil her beskrive oppgavens gyldighet (validitet) og pålitelighet (reliabilitet) for å kunne si noe om kvaliteten på oppgaven, og om mine funn er overførbare til andre studier.

Med pålitelighet menes det om undersøkelsen kan stoles på (Jacobsen, 2015, s. 17). Gyldighet handler om at datainnsamlingen faktisk belyser de spørsmålene jeg stiller i forskningsspørsmålet og problemstillingen. Gyldighet deles inn i ekstern gyldighet; om funnene kan overføres til andre sammenhenger og intern gyldighet; om jeg kan trekke de slutningene som jeg gjør (Jacobsen, 2015).

3.4.1 Pålitelighet

Påliteligheten handler om hvor godt måleinstrumentet (intervjuguiden) er, hvor god er datainnsamlingen er og i hvilken grad kan jeg stole på analysen min (Repstad, 2007). Det handler også om informantene jeg har valgt å bruke vil kunne gi meg informasjon om det jeg faktisk ønsker å undersøke.

Det fysiske stedet intervjuet foretas kan innvirke på resultatene (Jacobsen, 2015). Jeg valgte å gjennomføre intervjuene ute i bedriftene. Det gjorde at informantene var i en atmosfære som de var vant til og komfortabel med. To av bedriftene hadde ikke dedikerte

møterom, slik at rommet vi ble sittende i fungerte også som pauserom. Av de åtte intervjuene jeg gjennomførte, var det fem intervjuer som ble avbrutt av at andre kollegaer av en eller annen årsak kom inn i rommet. Det varierte fra en til fire avbrytelser i løpet av intervjuet. Et intervju av en ansatt ble gjennomført med en kollega sittende arbeidende i samme rom rundt halve tiden. Jeg kan ikke se bort ifra muligheten for at noen informanter ble forstyrret av avbrytelsene.

Jeg hadde foretrukket en annen atmosfære for selve intervjuet, men samtidig tror jeg det hadde blitt vanskeligere å få informanter hvis jeg skulle møtt de etter annet sted. Jeg vurderte i forkant alternative møtesteder, men det dukket ikke opp noen andre steder som jeg tenkte var bedre enn bedriftene selv. Alle intervjukontekster vil kunne påvirke informantene på en eller annen måte (Jacobsen, 2015, s. 152). Jeg tror informantene hadde vært ukomfortable hvis jeg for eksempel hadde invitert dem til USN sine lokaler. Jeg tror de hadde oppfattet intervjuet som mer formelt og akademisk enn jeg ønsket, og dermed hadde jeg risikert mer formelle og «korrekte» svar. Jeg ønsket dessuten å komme inn i bedriftenes lokaler for å observere, og den muligheten ville jeg ha mistet ved ekstern gjennomføring av intervjuene.

Informantene ble valgt ved at jeg ønsket å intervju de fire daglige lederne og en ansatt fra hver bedrift. Den daglige lederen valgte hvilken ansatt jeg skulle intervju utfra kriteriet om at jeg ønsket noen som hadde god kjennskap til indre liv i bedriften og deres historikk. Det var ikke et tilfeldig utvalg. Det er også et lite utvalg fra hver arbeidsplass. Jeg kunne ha gjennomført et tilfeldig utvalg ved for eksempel loddtrekning. Jeg er av den oppfatning at det ville ikke ha styrket påliteligheten da temaet kreativitet ble opplevd som ufarlig og uten gale svar. Med tilfeldig utvalg ville jeg risikert å få noen med mindre kunnskap om bedriften, uten gode norskkunnskaper og en annen kulturell oppfattelse.

For å sikre påliteligheten valgte jeg å høre på lydopptakene av intervjuene to ganger. Jeg transkriberte intervjuene selv med delvis transkribering med sitater. Lydfilene ble deretter hørt ytterligere en gang til for å kvalitetssikre min tolkning av sitatene og for å sjekke at de hadde blitt transkribert korrekt, samtidig ville jeg sikre at jeg hadde fått med meg de beste sitatene for å belyse oppgaven min. Jeg tok også korte notater etter det enkelte intervju og etter besøket på bedriftene. I avslutningen av intervjuet åpnet jeg for mulighet til oppfølgingsspørsmål, som alle sa ja til, men jeg har valgt ikke å stille ytterligere

spørsmål. Jeg valgte kun å bruke det materialet jeg hadde tilgjengelig etter intervjuene. Svar på samme spørsmål kan være ulike fra gang til gang, avhengig av hvordan spørsmålene stilles og i hvilken rekkefølge (Repstad, 2007). Jeg ville unngå at svarene ble endret og kanskje sensurert hvis man ble spurt om hva man egentlig mente i etterkant.

Jeg benyttet samme intervjuguide til ledere og ansatte hvor jeg endret på spørsmålsformulering ettersom hvem jeg pratet til. Etter gjennomhøring av intervjuene merket jeg at disse burde vært delt i to spørsmålsett. Jeg hadde litt mye tenkepauser underveis og at ikke alle spørsmålene ble stilt likt. Ved ny gjennomføring ville jeg ha benyttet to intervjuguider, og hatt en enda grundigere evaluering av spørsmålene i forkant for å unngå dobbeltspørsmål. Samtidig hadde noen spørsmål litt forvirrende ordlyd som gjorde at jeg måtte forklare hva jeg egentlig mente. Incentiver var et ord som ikke alle forsto og det å beskrive sine verdier ble også vanskelig for flere. I etterkant ser jeg at jeg burde ha gjennomført test-intervjuer i forkant. Jeg ser i tillegg at noen oppfølgingsspørsmål burde vært stilt alle sammen fordi de gav interessante observasjoner hos de informantene som fikk spørsmålet.

Det har også blitt benyttet noe sekundærdata i form av nettsider og observasjon i bedriftene før og etter intervjuene. Nettsidene sier noe om hva organisasjonen ønsker å kommunisere ut til kundene og omverdenen. Nettsidene og observasjonene har i denne oppgaven blitt brukt til å forsterke inntrykk i analysen, men de har ikke blitt brukt så inngående at jeg kan si at de styrker påliteligheten i oppgaven i stor grad.

Jeg hadde kjennskap til fem av åtte informanter i forkant. Det å bruke kjente som informanter kan medføre at jeg ikke er objektiv eller at jeg ikke tør å gå så dypt inn i analysen som jeg burde fordi jeg er redd for represalier (Repstad, 2007). Jeg føler ikke at jeg har holdt noe tilbake eller vært redd for represalier i arbeidet med denne oppgaven. Problemstillingen belyser på en side eierskap, og det er en ramme som bare er tilstede. Det er ikke noe som går direkte på informantene som personer. Den andre variabelen i oppgaven er undersøkelse av individuell kreativitet. Det er mange faktorer som spiller inn på kreativiteten, og det finnes ingen riktige eller gale svar. Jeg mener at jeg ikke har latt meg påvirke av kjennskap til informantene i analysen og diskusjonen.

3.4.2 Intern gyldighet

Intern gyldighet handler om jeg kan trekke de konklusjoner jeg gjør fra datainnsamlingen (Jacobsen, 2015, s. 17). Jeg har prøvd å beskrive fenomenet individuell kreativitet, som ikke er direkte observerbart. Jeg er da avhengig av at informantene har gitt meg en sann beskrivelse av virkeligheten, at jeg tolker og gjengir dataene riktig, samt at konklusjonene jeg trekker faktisk gjenspeiler virkeligheten (Jacobsen, 2015, ss. 228-229). Samtidig som konklusjonene må være basert på det teoretiske rammeverket.

Alle metoder har styrker og svakheter, og en av svakhetene her er nok at jeg har intervjuet såpass få i hver bedrift. Jeg valgte også å intervju de daglige lederne, som mest sannsynlig ønsker at deres bedrift skal fremstå i et godt lys. Deres overordnede mandat er å selge inn bedriften til alle interne og eksterne kontakter. Jeg kan derfor ikke utelukke at de ønsker å fremstå i et mer positivt lys enn realiteten. Samtidig opplevde jeg at informantene var åpne om store interne utfordringer, og jeg kjente igjen reelle problemstillinger fra organisasjonsteorien.

De ansatte jeg brukte som informanter var klar over hvilken type relasjon jeg hadde til daglig leder, to av disse kjente jeg dessuten fra nettverket mitt. Jeg tror at noen av svarene ble sensurert før de ble uttrykt, men jeg tror ikke at de ville svart mer åpent til en helt ukjent intervjuer heller. Dette fordi intervjuet ble tatt opp på bånd, det skal skrives en masteroppgave om det og det kan være mulighet tilstedes om at sjefen deres får høre svarene. Jeg vil derfor anta at en god venn kunne fått en annen type svar under en fortrolig samtale. Informantene kan ha et strategisk ønske om hvordan forskeren skal oppfatte virkeligheten (Repstad, 2007). På den andre siden, så kan det være fint at svarene blir sensurert og nyansert før de blir ytret, det kan hende de faktisk gjenspeiler virkeligheten bedre da.

I casen med entreprenør2 oppdaget jeg at entreprenøren hadde en mindre eierandel enn jeg trodde. Han eide under 50% og resten av bedriften tilhørte en familie, uten familiær tilknytning til entreprenøren. De hadde møtt hverandre tilfeldig via entreprenørens tidligere arbeidsgiver. Jeg pratet med entreprenøren om dette på telefonen før intervjuet, og konkluderte med at jeg skulle gå videre med intervjuer fordi han hadde full frihet til å ta selvstendige avgjørelser, og han hadde bygd opp bedriften selv.

Intervjuguiden ble laget basert på en metastudie av Anderson, Potočnik, og Zhou (2014) og deres gjennomgang av 72 forskningsartikler på det individuelle nivået. Spørsmålene ble utformet direkte utfra observasjonene og funn gjort i andre forskningsartikler. Dermed representerer spørsmålene teorien direkte. Med bakgrunn i dette, så mener jeg at jeg kan trekke de konklusjonene jeg har gjort i analysen vedrørende opplevelse av individuell kreativitet.

3.4.3 Ekstern gyldighet

Ekstern gyldighet handler om mine funn er generaliserbare, det vil si i hvilken grad de er overførbare til andre sammenhenger (Jacobsen, 2015, s. 17). Vil det jeg har funnet her kunne overføres til andre virksomheter? Problemstillingen handler om det er større grad av individuell kreativitet i entreprenørledet bedrift versus familiedrevet bedrift. Jeg har undersøkt fire caser, med to informanter fra hver bedrift. Jeg intervjuet fire daglige ledere, samt fire ansatte ved fire forskjellige bedrifter. Jeg har valgt mest mulig ulike case for å kunne styrke tanken på at eventuelle like funn er generelle (Andersen, 2013, s. 111) . Samtidig har jeg få enheter og de ble valgt i lys av gitte kriterier. Da kan det være vanskelig å påstå at disse funnene er overførbare til andre virksomheter (Jacobsen, 2015, s. 237). Jeg kan ikke si generelt at funnene mine kan direkte overføres til andre virksomheter.

Det som kan overføres er selve den metodiske tilnærmingen og det teoretiske rammeverket. Det teoretiske rammeverket jeg har brukt for å se på kreativitet er med utgangspunkt i to empiriske litteraturstudier i kreativitet og innovasjon i organisasjoner (Anderson, Potočnik, & Zhou, 2014; Amabile & Pratt, 2016). De forskjellige faktorene som jeg har benyttet i intervjuguiden for å se på individuell kreativitet er forankret i tidligere teori, og andre målinger kan gjøres ved hjelp av samme metode. Det teoretiske rammeverket og metodisk tilnærming som er brukt for å se om det er rom for individuell kreativitet kan da etter min oppfatning overføres til andre virksomheter. Det hadde samtidig vært interessant å bruke det samme rammeverket med andre metoder, som observasjon, for å se om funnene hadde vært like.

3.5 Bearbeiding av data

Det er viktig å få en riktig oppfattelse av datamaterialet (Jacobsen, 2015). Analyseprosessen besto av tre trinn; beskrive, kategorisere og sammenfatte. Jeg gikk gjennom intervjuene og plukket ut det viktigste i henhold til forskningsspørsmålet og problemstillingen. Jeg fortolket dette og kategoriserte det under de forskjellige faktorene som ifølge min teori bidrar til individuell kreativitet. Metodisk sett er det en styrke når faktorene fra litteraturen brukes direkte på intervjuguiden da spørsmålene blir relevante for det man ønsker å undersøke.

Ved analysen er det viktig å se etter hva er det egentlig informanten ønsker å formidle (Jacobsen, 2015). Noen sitater som ikke blir satt i sammenheng kan bli feiltolket. Et eksempel er informanten som svarte *er konstant et greit svar* på spørsmålet om han opplevde tidspress. Der kunne jeg godt ha tolket om at vedkommende var under sterkt tidspress og opplevde det negativt. Informanten fortsatte derimot svaret med *men, nei, det er litt selvpåført noen ganger og, jeg fyller jo på selv med ting, også skuffer jeg det jeg hadde tenkt meg litt foran meg, og da blir det tidsknapphet*. Han opplevde tidspress, men det var han selv som satte kravene fordi han hadde det gøy på jobben og ønsket å gjøre så mye som mulig. Da får svaret på spørsmålet om han opplevde tidspress et annet perspektiv, og jeg er av den oppfatning at det var det han ønsket å formidle. Ved å høre på opptakene en gang til, så kvalitetssikret jeg inntrykket og tolkningen min fra den første gjennomgangen.

Det er en styrke at metoden benyttet i oppgaven har et grunnlag fra empiriske litteraturstudier, og en av de mest anerkjente modellene fra tidligere forskning på individuell kreativitet. Jeg opplevde at jeg fikk gode, gjennomtenkte og reflekterte svar og det var rom for å diskutere kreativitet på flere nivåer under intervjuet. Det var også enkelt å systematisere svarene på de forskjellige kategoriene under analysen. En svakhet i metoden kan være at jeg kjente flere av informantene og at jeg hadde kjennskap til bransjen til to av casene da jeg tidligere har arbeidet for en konkurrent. Denne kunnskapen benyttet jeg av i mine oppfølgingsspørsmål. Tilleggsinformasjonen jeg fikk var derfor ikke helt objektiv, men det gav opplysninger som jeg kanskje ikke ville fått ellers.

4 ANALYSE OG RESULTATER

I dette kapittelet vil jeg presentere funn gjort i datainnsamlingen, samtidig som jeg diskuterer disse i lys av eksisterende teori. Jeg intervjuet åtte stykker fra fire forskjellige bedrifter. Jeg intervjuet daglig leder og en ansatt fra to bedrifter ledet av entreprenøren og to bedrifter ledet av familien til entreprenøren som startet bedriften.

Jeg har valgt å kode casene med entreprenør og familie med tallene 1 og 2. Når daglig leder uttaler seg koder jeg det med DL, og hvis det er en ansatt bruker jeg A. Familie2DL betyr at informanten er daglig leder i familiebedriften med kode 2.

Innledningsvis redegjør jeg for hvordan det overordnet arbeides med kreativitet i bedriftene. Deretter ser jeg på hvordan individuell kreativitet oppleves i forhold til den sosiale rammen, oppgavekonteksten og de individuelle faktorene.

Jeg har stilt dette forskningsspørsmålet:

Er det større grad av individuell kreativitet i entreprenørledede bedrifter sammenlignet med familieeide bedrifter?

4.1 Innledning kreativitet

For å danne meg et inntrykk av bedriften stilte jeg noen generelle spørsmål om bedriften i begynnelsen. Jeg ønsket blant annet å vite noe om hvor mange familiemedlemmer og bekjente av eierne var ansatt i bedriften. I familie1 var det fire familiemedlemmer av rundt 60 ansatte, mens familie2 hadde to av rundt 15 ansatte som var i familie. Entreprenør2DL svarte at *ingen er i slekt med eierne, men det er mye slektskap her. Det synes jeg fungerer veldig bra, det er svært få som vil ha inn bekjentskap som ikke er all right.* Det kan se ut som man i stor grad ansetter folk man har kjennskap til via nettverket sitt. Familie1A svarte på det samme spørsmålet *er ikke det nesten alle da?* Etterfulgt av latter og *det vet jeg ikke.* Det virket som om alle bedriftene ofte ansatte via de ansattes nettverk, men ikke nødvendigvis fra sin egen familie. Alle bedriftene gav også tilbakemelding om at det var sjeldent at ansatte sluttet. Familie2DL sa at *kan ikke huske sist vi ansatte noen i full stilling.* Mitt inntrykk er at alle de fire bedriftene framstår som et godt og trygt sted å jobbe, og hvor de ansatte blir lenge.

Med kreativitet mener jeg selve idéskapingsprosessen og jeg stilte noen spørsmål for å få et inntrykk av hvordan kreativitet blir mottatt og arbeidet med i bedriften. Jeg spurte derfor om det er åpenhet for nye måter å gjøre ting på i bedriften. Alle de daglige lederne svarte bekreftende på dette. Entreprenør2DL svarte at *vi leter hele tiden etter måter å gjøre ting bedre på*. Familie2A nevnte at *ja, det har blitt forandra her etter at ny daglig leder kom inn for å si det sånn. Egentlig til det bedre sammenlignet med hvordan det har vært før. Nye øyne som ser nye ting*. For at det skal skje individuell kreativitet, må organisasjonen være åpen for det (Amabile & Pratt, 2016). Inntrykket mitt var at alle bedriftene var åpne for kreativitet.

Alle de fire daglige lederne bekreftet at de ønsket at ansatte skulle komme med innspill til nye ting, og at de selv også prøvde å få idéer til å gjøre ting på nye måter. Familie1DL uttrykte *jeg er alltid på jakt etter nye ting, leser mye artikler og er ute og snakker med folk*. For å innspill fra ansatte sa han *jeg har ofte 10 baller i lufta, men nå har jeg begynt å ta de ansatte med på råd, også kanskje vi lander en eller to av dem*. De ansatte bekreftet at de følte at de ble hørt. Entreprenør2A sa *Alle har mulighet til faktisk kunne komme med noe, og bli hørt. Jeg tror at de som vil bli hørt, blir hørt*. Det virker som om det var mulighet for å bli hørt i alle bedriftene, og at lederne var åpne for det.

Alle de fire bedriftene har egne nettsider. To av bedriftene er kjedetilknyttet og har felles side for den aktuelle kjeden, mens de to andre har nettsider de har laget selv. Ingen av sidene sier noe som helst om at de ønsker kreative medarbeidere. De to som har laget sidene selv, har ikke skrevet noe om de ansatte ellers deres personalmessige fokus. Nettsidene er kun for eksisterende og mulige kunder og omhandler bare deres produkter og tjenester, ikke mulige framtidige ansatte eller eksisterende ansatte, eller kunder som ønsker å vite om deres verdier rundt personalet. Nettsidene med kjedetilknypning prøver derimot å selge seg inn som en attraktiv kjede å arbeide for. På den ene siden står det *Trivsel på arbeidsplassen, utviklingsmuligheter og ordnede arbeidsforhold er viktige faktorer som i stor grad påvirker de ansattes motivasjon*. Så sier de videre noe om hvordan de tilrettelegger for disse tingene. Den andre skriver *i XXX er mulighetene mange, og vi er alltid på utkikk etter de mest positive og offensive folka*. Videre skriver de *vi har troen på enkeltmennesket og at få folk skal ta mange beslutninger*. Hvis en bedrift ikke oppfordrer til kreativitet, så er det stor mulighet for at det blir lite kreativitet (Amabile & Pratt, 2016). Det kan faktisk virke som om de ikke ønsker at medarbeiderne

skal ta egne beslutninger og være kreative utfra formuleringen på nettsiden. De to informantene fra denne bedriften svarte begge at de ikke anså seg selv som kreative. Alle de andre informantene svarte bekreftende på samme spørsmål.

Etter gjennomgang av eksisterende teori oppsummerte jeg mine antagelser om hva som vil prege en entreprenørledet og en familieeid bedrift i tabell 1. Hovedtrekket viser at antagelig vil trekkene som preger en familieeid bedrift i større grad gi rom for individuell kreativitet enn en entreprenørledet bedrift.

4.2 Sosial ramme

De sosiale rammene som type lederskap, feedback og de ansattes nettverk vil kunne virke inn på et individs kreativitet (Anderson, Potočnik, & Zhou, 2014).

Lederskap

En antagelse vi kan gjøre basert på litteraturen er at hvordan lederskap utøves har betydning for individuell kreativitet.

Jeg spurte innledningsvis om hva er lederens viktigste rolle. Entreprenør1DL sa *det er å ha et godt arbeidsmiljø, sånn at de ansatte trives, for trives de så trives kunden. Og få dem til å forstå at alt vi gjør, det betyr noe for arbeidsplassen vår.* Entreprenør2DL: *å få fram det beste i hver enkelt medarbeider. Selvefølgelig det strategiske veivalg, hva vi skal prioritere og sette inn ressurser.* Familie1DL uttrykte *min viktigste rolle er å motivere de ansatte, prøve å være med dem og være rundt de. Jeg prøver å formidle budskapet, hva vi ønsker og hvilken vei vi skal gå.* Entreprenør1DL sa *jeg leder med eksempel. Jeg er ikke den som sitter på kontoret og peker ut hva som skal gjøres. Ledelse er å skape resultater ved hjelp av andre* (Arnulf, 2012, s. 15). Både lederne av entreprenørbedrifter og familiebedrifter fokuserte på å motivere de ansatte og skape mening med arbeidet, samt å gå foran med et godt eksempel.

De ansatte svarte på samme spørsmålet om lederens viktigste rolle. Entreprenør1A sa *han må jo på en måte inspirere oss littegranne og, han må jo hype oss opp, da, for at vi har lyst til å jobbe da.* Entreprenør2A: *se til at den daglige driften blir ivaretatt. Det viktigste er å ha god dialog med alle mellomlederne i forhold til faktisk å få god nok oversikt i forhold til hva som skjer.* Familie2A sa *det er jo å få bedriften til å gå, å overleve, slik at*

de ansatte har en jobb å gå til. Være flink til å snakke med de ansatte. Familie1A sa det er å passe på at vi får gjort jobben vår under trygge omstendigheter. De ansatte fokuserte i større grad på trygghet og det å bli sett av lederen sin.

Alle de fire lederne beskrev seg selv som en leder som ønsker å ha kontroll og oversikt. Det ble også støttet opp av de ansatte, hvor entreprenør1A sa om sin leder *han er veldig kontrollfrik, han må ha kontroll på alt. Det er småting som han ikke trenger å ha kontroll på, men han må ha kontroll.* Familie2DL uttrykte *grunnen til at jeg er kontrollfrik og kanskje streng er fordi at hvis ikke jeg gjør det, så klarer vi ikke de tallene vi må for å komme oss dit vi skal.* Entreprenør2DL sa noe lignende *jeg er detaljfokusert, jeg er kontrollerende.* Samtidig så han at *det er svært få som presterer noe særlig bedre av å bli kontrollert og bli pusha, de aller fleste jobber jo best ved en stor grad av følelse at de kan påvirke arbeidshverdagen selv.* Familie1DL sa *jeg er nok en dominerende leder, som prøver å være klar og tydelig på det jeg gjør.* Familie1DL reflekterte videre *jeg opplever oftere og oftere at jo mer jeg slipper opp, og lar dem få tenke selv og gjøre det på sin måte, jo bedre blir det egentlig.* Lederne ønsket stor grad av kontroll, men så samtidig at de færreste ansatte ønsker å bli detaljkontrollert og at det kan være ødeleggende for bedriften.

Det ser ut som det er viktig for alle de fire daglige lederne å ha en kultur hvor det er åpenhet for å gjøre feil og at man fremmer lagfølelsen. En kultur som gir rom for feil, vil fremme individuell kreativitet (Amabile & Pratt, 2016). Entreprenør2DL sa *det er at vi er et lag, det er ikke enkeltprestasjoner, det er summen av hva alle gjør. Takhøyde synes jeg er veldig viktig da, det skal være lov å gjøre feil, vi skal ikke ha en kultur hvor vi dytter ting under teppet, men jeg ser jo at det skjer for det.* Familie2DL: *det viktigste for meg, er at vi alle sammen er et team, da. Det er ikke noen som er bedre enn andre og at de alltid kan komme til meg hvis det er noe.* De daglige lederne signaliserte at de ønsket å ha en arbeidskultur med rom for å feile og med stor takhøyde.

Både de ansatte og lederne opplevde å få støtte fra organisasjonen. Flere informanter svarte kontant *ja, det gjør jeg* på spørsmålet om de fikk støtte fra organisasjonen. Familie2DL beskrev det *videre jeg fikk ikke det til å begynne med, da var jeg ikke så flink til å snakke. Før kunne jeg sagt at sånn er det bare, men det er ikke helt veien å gå.* Familie1DL sa *de skjønner at jeg styrer skuta hvis de er uenige.* Entreprenør2DL

forventet at man må være *enige om å være uenige, men lojale til beslutningen*. Alle informantene er enige om at det er sjefen som er sjefen. Familie2DL ytret *det er jo ting som høres kjempefint ut i hodet mitt, men ute i felten er det ikke så fint. Da er det greit å få klare tilbakemeldinger egentlig*. Det ser også ut til å være rom for diskusjon og uenighet i alle de fire bedriftene.

Lederskapet setter mye av premissene for både kultur og arbeidsmiljø (Amabile & Pratt, 2016). Entreprenør2A var fornøyd med det sosiale fellesskapet og arbeidsmiljøet *det er høyt fokus på at her skal det faktisk være gøy å jobbe. Det tror jeg de fleste synes*. Familie1DL beskrev *vi klarer å pushe hverandre oppover, istedenfor å dra nedover*. Han bemerket videre *det er et par stykker som ha sluttet som har gjort at vi har fått løsnet opp et par knuter som har liggi der altfor lenge. Det var to som sluttet som dro oss i feil vei. Det går jo også på hvordan vi har tatt tak i ting også, i den perioden der. De har fått lov til å holde på sånn som de har fått lov til, også drar det ned stemningen blant de andre*. Han sa dermed selv det Amabile og Pratt (2016) beskriver, at det er han som leder som setter premissene for arbeidsmiljøet ved å tillate at noen få ansatte drar ned stemningen.

Det ble ikke observert noen forskjeller mellom entreprenørledede og familieeide bedrifter i hvordan lederskap utøves som kan ha betydning for individuell kreativitet.

Feedback

En antagelse vi kan gjøre basert på litteraturen er at feedback har positiv påvirkning for individuell kreativitet.

En del av jobben for både ledere og ansatte er å se sine ansatte og kollegaer. Jeg spurte om hva som var det viktigste med lederrollen. Familie2DL svarte *jeg mener det er å se de ansatte, å følge med på hva som egentlig skjer. Det er det viktigste jeg kan gjøre, for uten ansatte har jeg på en måte ingen*. EntreprenørE2DL åpnet seg om en annen problematikk rundt feedback *hvor ærlig skal jeg svare? Jeg ser det jeg har lyst til å se. Var det stygt? Det betyr heller ikke at jeg ser alle jeg vil se fordi det er ikke nok tid til det. Det er en umulig oppgave å se alle, igjen det går på prioritering. Hvor viktig er vedkommende? Og, hvor stor grad er det min oppgave å se vedkommende nok. Brutalt sagt, men det er jo en refleksjon bak det*. Familie1DL reflekterte *ja, mere nå enn jeg gjorde før*. Feedback har positiv effekt på individuell kreativitet (Anderson, Potočnik, &

Zhou, 2014). Alle de daglige lederne hadde forståelse for at feedback var viktig for de de ansatte å få og var av den oppfatning at de gav feedback.

De daglige lederne opplevde at derimot de ikke gav nok feedback. Entreprenør2DL svarte *nei, det er nok jeg ikke. Det betyr ikke at jeg ikke gjør det, men spør du de som jobber her, så ville de nok hatt mer feedback.* Familie2DL svarte tilsvarende *jeg prøver, men jeg er ikke flink nok.* Hans ansatte svarte *mer enn før* (ved ny daglig leder). Familie1A opplevde *veldig mye feedback.* Det kan se ut som de ansatte opplevde i større grad å få positiv feedback enn de daglige lederne trodde at de opplevde.

Feedback kan også variere etter hvem som kommer med innspill. De daglige lederne sa alle at de kunne reagere annerledes i forhold til hvem som kom med forslaget. Entreprenør2DL svarte *Absolutt. Et eksempel er to stykker som kom med samme forslag og førstemann sa jeg nei til, mens andremann fikk ja.* Familie1DL fortalte *alle skal føle at de kan komme, men det er klart jeg reagerer forskjellig ettersom hvem som kommer.* Dette støttes av de ansatte. Entreprenør2A: *Ja, det kan sikkert skje.* Entreprenør1A sa *ja og nei, ikke sånn veldig, men jeg føler at hvis en av oss lederne kommer og sier noe, da tar han litt sånn mer, fordi det er vi som sier det.* Alle informantene gav uttrykk for at feedback kunne avhenge av hvem som kom med forslaget, men at det hadde stor betydning for hvordan det ble presentert og begrunnet.

En annen type feedback som kan gi kreativitet er tilbakemeldinger fra kunder og samarbeidspartnere. Entreprenør2DL: *vi prøver å ta tak i det, men det har med ressurser å gjøre.* Entreprenør2A *vi har kjørt en del spørreundersøkelser blant bedriftskunder for å få feedback i forhold til det vi gjør. Vi kunne helt sikkert gjort mye mer i forhold til de kundene som faktisk kjøper av oss.* Familie1DL sa *ja, vi har kundeundersøkelser to ganger i året. Lager konkret handlingsplan på de områdene som har fått dårlige tilbakemeldinger.* Mens familie2DL svarte *kontant nei, det gjør vi ikke.* Entreprenør1A *det er veldig mye som kunder sier som er helt på trynet.* Bedriftene bruker i varierende grad kundetilbakemeldinger til aktivt å videreutvikle seg, og ble kun brukt systematisk av en bedrift.

Det ble ikke observert noen forskjeller mellom entreprenørlede og familieeide bedrifter i hvordan feedback gis og brukes som kan ha betydning for individuell kreativitet

Nettverk

En antagelse vi kan gjøre basert på litteraturen er at ekstern påvirkning og deltagelse i nettverk vil gi økt individuell kreativitet.

Informantene forteller om deltagelse og samarbeid i nettverk i varierende grad. Det er kun en bedrift som er med i nettverk, familie2DL *ja, 46 bedrifter på leverandørsida*. Det er ingen av informantene utenom denne daglige lederen som gir uttrykk for deltagelse i nettverk. Det var også kun en bedrift som hadde utstrakt samarbeid med egne leverandører. Entreprenør2A: *vi er opptatte av å ha leverandører som holder til ganske nære oss for å ha et så tett som mulig samarbeid. Vi er avhengige av et godt samarbeid siden vi har outsourcet så mange av tjenestene våre*. Varierende grad av samarbeid med leverandører har nok en sammenheng mellom de forskjellige bransjene som bedriftene var tilknyttet.

Det ble ikke observert noen forskjeller mellom entreprenørlede og familieeide bedrifter i ekstern påvirkning og deltagelse i nettverk som kan ha betydning for individuell kreativitet.

4.3 Oppgavekontekst

Faktorer som arbeidsoppgavens kompleksitet, organisasjonens målarbeid og arbeidskrav kan virke inn på et individs kreativitet (Anderson, Potočnik, & Zhou, 2014).

Kompleksitet arbeidsoppgaver

En antagelse vi kan gjøre basert på litteraturen er at komplekse arbeidsoppgaver gir økt individuell kreativitet.

Informantene beskriver en typisk arbeidshverdag for ledere hvor man hele tiden har avbrytelser, skal variere mellom typer roller og har krav fra ansatte under seg og en ledelse, kjedekonsept eller styre (Mintzberg, 2013). Entreprenør1DL beskrev sin arbeidsdag *hard, masete og veldig morsom. Alltid tidsknapphet, man kommer aldri ordentlig i mål*. Entreprenør2DL: *lang, det er 24-7. Det ene er her, det andre er alle tanker, utfordringer, alt fra mennesker til oppdragsgivere, til kunder*. Entreprenør2A svarte *hektisk, men veldig varierende*. Familie1DL sa *veldig variert. Jeg vet aldri hva jeg skal gjøre når jeg kommer på arbeid, men det tar akkurat tre sekunder så er jeg i gang*.

Jeg planlegger sjeldent dagene, det bare går i ett. Alle informantene med unntak av en informant beskriver hektiske og varierte dager.

Informantene opplever å bli utfordret på jobb. *Entreprenør1A ja, det må jeg si. Enkelte dager har jeg bokstavelig talt løpt fra jeg kommer til jeg går. Da er det slitsomt, og allikevel kommer du ikke mål med det du skulle ha ferdig. Entreprenør2DL: altfor mye... jeg prøver jo å lande de ballene jeg klarer, men når du får inn x antall saker på likt, også er det sånn at svært få kommer inn den døra med en god nyhet, da. Familie1A svarte det gjør jeg, spesielt nå som det har vært store endringer. Jeg har måttet endre meg sjøl hele veien. Informantene gir uttrykk for at de får komplekse utfordringer på jobben, som tilfredsstillende kravene til komplekse oppgaver (Anderson, Potočnik, & Zhou, 2014).*

Informantene fortalte at det var rom for å ta egne beslutninger og gjennomføre endringer. *Entreprenør1DL svarte de har rom for det, men de kommer alltid og spør, så det er ikke sikkert at de tror de har rom for det. Hans ansatte var enig, og sa ja, men jeg må jo levere på slutten av dagen. Familie1DL: ja, veldig mye og mye mer enn de hadde tidligere, for er det en ting jeg har lært meg er at jo mindre jeg blander meg, jo bedre går det. Det er en hard annerkjennelse egentlig, fordi du har lissom lyst til å ha hånda på alt. Familie1A fortalte det var jo lissom jeg som sto i bresjen for at dette skulle gjennomføres, så jeg følte meg litt ansvarlig, så det ble en tøff dag fordi jeg visste ikke hvordan det kom til å gå. Det var kjempegøy at det ble en suksess. Jeg kjente at jeg levde da jeg kom hjem. De daglige lederne ser at de må delegerer og gi ansvar for at de ansatte skal yte bedre, og de ansatte opplever at det er rom for egne beslutninger, selv om behovet for kontroll er der.*

Det ble ikke observert noen forskjeller mellom entreprenørledede og familieeide bedrifter i kompleksitet i arbeidsoppgaver som kan ha betydning for individuell kreativitet.

Mål- og arbeidskrav

En antagelse vi kan gjøre basert på litteraturen er at type mål og krav til arbeidet kan gi økt individuell kreativitet.

Alle bedriftene har mål som de styrer etter, men målene ser ut til å være for hele bedriften, ikke individuelle. *Entreprenør1DL svarte kontant ja, men den ansatte svarte nei, ikke som individuell ansatt, men kjenner til fellesmålet. Entreprenør2DL: ja, vi måler masse*

forskjellige tall daglig, både manuelt og elektronisk, mens hans ansatte sa nei, ikke fast definerte mål. Informantene visste hva som var målet med jobben, men det så ut som individuell målstyring ble ikke gjennomført i noen av bedriftene.

Alle informantene opplevde tidspress på jobb, men de sa også at mye av presset kom fra dem selv. Entreprenør1DL sa *det er litt selvpåført noen ganger* og. Entreprenør2A svarte lignende *det er det tidspresset vi pålegger oss selv til hva vi ønsker å gjennomføre, og det tenker jeg er ganske sunt. Familie2DL sa det gjør vi, det er hektisk. Hele tiden er vi under tidspress. Familie1A: ja, men det gir jeg meg sjøl. Det er ikke bedriften som gir meg det.* Informantene var bevisste på at de hadde store krav til effektivitet, og at de satte høyere krav til seg selv enn det de opplevde bedriften gjorde. Informant familie1A beskrev *kreativitet kommer når hjernen får ro og hvile, så hvis jeg er inne i stressa perioder, så skjer det ikke noe kreativt oppi min hjerne.* Vedkommende satte fokus på hvor viktig det er for medarbeiderne å være i flytsonen og oppleve balanse. For mye krav kan virke hemmende på individuell kreativitet (Amabile & Pratt, 2016).

Det ble ikke observert noen forskjeller mellom entreprenørledede og familieeide bedrifter i mål og arbeidskrav som kan ha betydning for individuell kreativitet.

4.4 Individuelle faktorer

Det er mange individuelle faktorer som personlighetstrekk, verdier, identitet og kunnskap og ferdigheter som kan påvirke et individs kreativitet (Anderson, Potočnik, & Zhou, 2014).

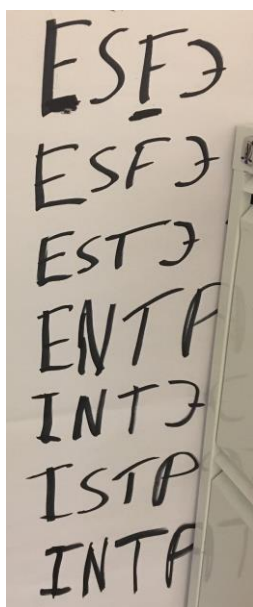
Personlighetstrekk

En antagelse vi kan gjøre basert på litteraturen er at personlighetstrekk vil kunne påvirke individuell kreativitet.

Informantene ble under intervjuet bedt om å beskrive sine hovedegenskaper og kjennetegn. Entreprenør1DL sa *jeg pleier ofte å si at jeg er en snill jævel. Jeg er veldig rutinepreget, veldig krevende, men jeg bryr meg veldig om folka mine.* Entreprenør2DL sa *snill, hissig, ganske følelsesmessig styrt. Jeg tar en del beslutninger basert på empati. Kreativ, også er jeg strategisk.* Entreprenør2A *analytisk, et ganske stort behov for å levere og få gjennomført ting, levere kvalitet.* Familie2DL: *rett fram, fair, liker at folk er*

rett fram med meg også. FamilieIDL: jeg er engasjert, tror jeg er positiv. Jeg er nok litt hard. Men det handler nok om at det er ikke alltid jeg har tid til å gå rundt grøten. Informantene beskrev seg selv med forskjellige egenskaper. Det virker som om alle de daglige lederne ønsket å framstå som gode og empatiske ovenfor sine medarbeidere, men at de forsto at det var ikke alltid slik de fremsto. Informantene som var ansatte ble også bedt om å beskrive sin leder. De ansatte gav uttrykk for at de var fornøyde med sine ledere.

Det ser ut som om alle informantene har forståelse for at vi alle har individuelle personlighetstrekk. FamilieIDL hadde jobbet veldig med å bedre samarbeidet gjennom å forstå hverandre bedre. Han sa vi hadde en type ledelsesseminar hvor vi gikk inn i mennesketyper, hvem er vi? Åssen ser vi oss selv og hvordan ser de andre på oss. Vi gikk gjennom personlighetstester for å kunne forstå hverandre når jeg sier ting på den måten til den type person, så oppleves det på den måten og hvis jeg sier det samme til en annen person, så oppleves det helt annerledes. De hadde gjennomført Jungs teori om psykologiske tester (Ringstad & Ødegård, 2012). Plakaten med oversikt over de ansatte og personlighetstypene deres hang på bakrommet som en stadig påminnelse om at «vi er forskjellige og her er det rom for alle».



Figur 2: Bilde av plakat observert på bakrommet av forskjellige personlighetstrekk hos de ansatte.

Det ble ikke observert noen forskjeller mellom entreprenørledede og familieeide bedrifter når det gjaldt personlighetstrekk som kan ha betydning for individuell kreativitet.

Verdier

En antagelse vi kan gjøre basert på litteraturen er at verdier og tanker vil kunne påvirke individuell kreativitet.

Informantene ble spurt om hva de anså som sine verdier. Entreprenør1DL sa at *det er å ha det godt i familielivet, ærlighet, godt humør og arbeidsvilje*. Entreprenør2DL beskrev at *det er å være en ryddig kar, være mot andre slik du vil de skal være mot deg, være grei mot mennesker rundt deg og ha takhøyde og akseptere at det er store ulikheter i mennesker*. Entreprenør2A: *åpen og ærlighet er viktige verdier. Jeg synes det er viktig å se at folk rundt meg også har det bra. Respekt og omsorg for andre og de tinga der*. Det var flere informanter som ikke hadde et bevisst og reflektert forhold til sine verdier. Entreprenør1A svarte *null peiling*. Det samme gjorde familie2A; *har ikke noe svar på det egentlig*. Familie1A svarte *gi eksempler, så jeg skjønner. Vanskelig spørsmål, jeg klarer ikke å svare på det*. De daglige lederne hadde i større grad reflektert over sine verdier enn de ansatte. De ansatte fremsto ikke bevisste på sine verdier.

Det ble ikke observert noen forskjeller mellom entreprenørledede og familieeide bedrifter i verdier, verken for de daglige lederne eller de ansatte, som kan ha betydning for individuell kreativitet.

Motivasjon

En antagelse vi kan gjøre basert på litteraturen er at motivasjon og meningsskapning vil påvirke individuell kreativitet.

Alle informantene ble spurt om hva som motiverte dem. De opplevde motivasjon ved å prestere. Entreprenør1DL svarte *gode prestasjoner, jeg blir motivert av gode tall, og av at butikken er strøken. Da kjenner jeg sånn glede og motivasjon inne meg*. Entreprenør2DL reflekterte over *kanskje det som motiverer meg mest er å få andre til å få det til. Jeg synes det er gøy med penger, men jeg blir mer motivert av en arbeidsplass hvor mennesker trives, hvor vi har det hyggelig og gleder oss til å gå på jobb*. Entreprenør2A svarte *det motiverer meg det å få lov til å være kreativ, å få lov til å være*

med på å styre retningen innenfor mitt ansvarsområde. Det motiverer meg å bli involvert og hørt. Familie2DL: å se at det man gjør gir noe, da har man jo lyst til å yte mer. Familie1DL: et klapp på skulderen når vi får resultatet på slutten av året. Familie1A svarte ros, som alle andre. Positiv feedback og gode resultater motiverte alle informantene.

De fleste informantene fikk energi av å gå på jobben og opplevde det som meningsfylt. Entreprenør1A beskrev *når man kommer på jobb så er man sånn faen, men når man begynner å jobbe, så får man egentlig energi av det. Familie1DL: ja, veldig. Når jeg kommer hjem, så er jeg supergira. Jeg bare lader opp batteriene når jeg er på jobb, ja. Familie1A: ja, men jeg er veldig sliten når jeg kommer hjem.* Informantene gav inntrykk av at jobben betydde mye for dem.

Det ble ikke observert noen forskjeller mellom entreprenørledede og familieeide bedrifter i motivasjon og meningsskaping som kan ha betydning for individuell kreativitet.

Identitet

En antagelse vi kan gjøre basert på litteraturen er at positiv selvoppfattelse om egen kreativitet vil påvirke faktisk individuell kreativitet.

Informantene ble spurt om de selv følte seg kreativ. De fleste svarte bekræftende på dette spørsmålet. Entreprenør2A svarte *jeg gjør jo egentlig det. Familie1DL sa ja, jeg er veldig kreativ. Litt for mye kreativ noen ganger. Jeg bobler og går hele tiden og tenker. Familie1A reflekterte det kommer og går i perioder, ikke alltid, det er så avhengig av hvordan man har det i livet.* Det var en bedrift hvor begge informantene svarte nei til om de opplevde seg selv som kreative. Entreprenør1DL svarte *nei, det er ikke det første som slår meg.* Den ansatte svarte også negativt; *nei, jeg er veldig rutine. Samme gamle. Veldig glad i det.* Disse to informantene arbeidet i bedriften som skrev på sine nettsider *vi har troen på enkeltmennesket og at få folk skal ta mange beslutninger.* Det kan se ut som om bedriften bevisst ikke ansatte folk med positiv selvoppfattelse om egen kreativitet. Da informantene fra den andre entreprenørbedriften opplevde å være kreative er det ikke riktig å trekke en konklusjon om at dette skyldes eierform.

Det ble ikke observert noen forskjeller mellom entreprenørlede og familieeide bedrifter i identitet som kan ha betydning for individuell kreativitet.

Kunnskap og ferdigheter

En antagelse vi kan gjøre basert på litteraturen er at økt kunnskap gir økt individuell kreativitet.

Informantene opplevde at de fikk støtte til å utvikle seg faglig, så lenge det var godt begrunnet og at bedriften ville få noe igjen for det. Familie2DL svarte *ja, det er det. På grunn av teknologien og sånne ting, er alle nødt til å henge med.* Entreprenør1DL; *det er viktig for meg å bli bedre. Jeg ønsker hele tiden å bli bedre, hvis ikke, så stagnerer du helt.* Entreprenør2DL kommenterte *det jeg er mest opptatt av ved ansettelse av nye, er læringskurven og viljen til å lære og det å bli bedre.* Det var rom, ønske og mulighet for kompetanseutvikling i alle de fire bedriftene.

Det ble ikke observert noen forskjeller mellom entreprenørlede og familieeide bedrifter i kunnskap og ferdigheter som kan ha betydning for individuell kreativitet.

4.5 Kontroll og tillit

Da jeg transkriberte intervjuene og startet på analysen, var det to observasjoner som jeg la merke til flere av informantene gav uttrykk for. Det ene var hvor viktig for lederne det var å gi slipp på kontrollen for at medarbeiderne skulle yte sitt beste. Den andre var hvor viktig tillit var, både det å gi tillit, vise tillit og få tillit.

4.5.1 Å gi slipp på kontroll

Det var flere av de daglige lederne som særskilt bemerket hvor viktig det var ikke å kontrollere de ansatte. Familie1DL reflekterte som tidligere nevnt *jeg opplever oftere og oftere at jo mer jeg slipper opp, og lar dem få tenke selv og gjøre det på sin måte, jo bedre blir det egentlig.* Entreprenør2DL sa noe lignende *det er svært få som presterer noe særlig bedre av å bli kontrollert og bli pusha, de aller fleste jobber jo best ved en stor grad av følelse at de kan påvirke arbeidshverdagen selv.* Lederne innså at de måtte gi slipp på kontroll for at de ansatte skulle yte best mulig. Jeg ble litt overrasket hvor klart og tydelig de daglige lederne kommuniserte dette, samtidig som de hadde selvinnsikt nok til å vite

at de hadde et behov for kontroll og oversikt, som de måtte begrense fordi det ikke var bra for de ansatte.

4.5.2 Å vise og få tillit

Tillit var et ord som dukket opp flere ganger i løpet av intervjuene, og som det ble snakket mye om av informantene, både av lederne og av de ansatte. Entreprenør2A uttrykte *det viktigste for meg er at man har tillit*. Kun et spørsmål på slutten i intervjuet handlet om tillit; *føler du at du har tillit fra lederen din/de ansatte?* Da jeg spurte den ene daglige lederen dette spørsmålet, misforsto vedkommende og trodde at jeg mente tillitt fra styret, og dermed familien, siden ingen eksterne satt i styret. Da sa han direkte at *nå traff du et ømt punkt*. Det var tydelig en sak som de ikke hadde pratet om, men som burde vært snakket om i forhold til forventninger. Det spørsmålet om tillit burde jeg ha stilt alle de andre daglige lederne også. Tillit var veldig viktig for alle informantene, men inntrykket mitt var at tillit var ikke noe som ble uttalt eller pratet om åpent. Det lå der i skyggen, og noen informanter opplevde at de hadde full tillit fra leder og kollegaer, mens andre kanskje var litt mer usikre. Felles for dem alle var at tillit var ikke noe man pratet om med sin leder, styre eller kollega.

5 DISKUSJON

I dette kapitlet ønsker jeg å oppsummere mine funn og å prøve og svare på problemstillingen og forskningsspørsmålet stilt innledningsvis.

Jeg ønsket å se nærmere på følgende problemstilling:

I hvilken grad påvirker eierskapet til en bedrift medarbeidernes kreativitet?

Med bakgrunn i problemstillingen stilte jeg dette forskningsspørsmålet:

Er det større grad av individuell kreativitet i entreprenørledede bedrifter sammenlignet med familieeide bedrifter?

5.1 Oppsummering

Bakgrunnen for valg av tema for oppgaven var mitt eget sitat hvor jeg uttrykte frustrasjon ved å uttale *jeg har jobbet ved store byråkratiske selskaper, men jeg har aldri følt meg så lite kreativ og innovativ som nå, hvor jeg jobber i et innovativt selskap som ledes av gründeren*. Jeg opplevde også at «alle» rundt meg forventet at jeg skulle føle meg så kreativ og innovativ siden jeg jobbet i et innovativt nystartet selskap eid og ledet av entreprenøren.

I oppgaven har jeg ved hjelp av en litteraturstudie først funnet hvilke faktorer som bidrar til at en ansatt opplever mulighet og rom for individuell kreativitet. Faktorene ble fordelt på tre forskjellige nivåer; de sosiale rammene, oppgavekonteksten og det individuelle nivået. Disse ble brukt til å utforme en intervjuguide. Jeg valgte å intervju daglig leder og en ansatt ved fire forskjellige bedrifter; to entreprenørledede og to familieeide bedrifter, til sammen åtte intervjuer. Intervjuene ble deretter analysert og diskutert opp mot teorien. Resultatet av analysen ble satt inn i tabell 3 for å gi oversikt om det ble funnet større grad av individuell kreativitet i entreprenørledede bedrifter sammenlignet med familieeide bedrifter.

Ingen av faktorene som gir individuell kreativitet ble funnet til å være forskjellig hos entreprenørledede versus familieeide bedrifter. Det kan være en indikasjon på at entreprenørledede bedrifter som ifølge antagelsene skal i større grad fokusere på vekstorientering og sentralisert beslutningstaking ser verdien av de ansattes kreativitet.

FAKTOR	ANTAGELSE	ANTAGELSE FAMILIEEIDE	ANTAGELSE ENTREPRENØR-LEDEDE	STØRRE GRAD?
Lederskap	<i>Hvordan lederskap utøves har betydning for individuell kreativitet</i>	Mer omsorgsorientert lederstil er transformasjon-orientert, antakelig positivt for individuell kreativitet	Mer vekstorientert lederstil er antakelig transaksjonsorientert, negativt for individuell kreativitet	Nei
Feedback	<i>Feedback har positiv påvirkning for individuell kreativitet</i>	Mer omsorgsorientert ledelse vil antagelig gi mer feedback, positivt for individuell kreativitet	Mer vekstorientert beslutningstaking sentralisert rundt entreprenøren vil antakelig gi mindre feedback, negativt for individuell kreativitet	Nei
Nettverk	<i>Ekstern påvirkning og deltagelse i nettverk vil gi økt individuell kreativitet</i>	Omsorg for familien som stakeholdere gir antakelig mer konsentrerte og sentraliserte nettverk, antakelig negativt for individuell kreativitet	Vekst og utadvendthet øker nettverkets størrelse men kanskje reduserer nettverksbånd, antakelig positivt for individuell kreativitet både med hensyn til adgang til nettverk og stort spillerom for individuell kreativitet i svake nettverk	Nei
Kompleksitet arbeidsoppgaver	<i>Komplekse arbeidsoppgaver gir økt individuell kreativitet</i>	Mer desentralisert beslutningstaking vil antagelig gi mer komplekse arbeidsoppgaver, positivt for individuell kreativitet	Sentralisert beslutningstaking vil antagelig gi mindre komplekse oppgaver, negativt for individuell kreativitet	Nei
Mål- og arbeidskrav	<i>Type mål og krav til arbeidet kan gi økt individuell kreativitet</i>	Mindre risikovillig ledelse vil antagelig ha lavere mål og mindre krav til arbeidet, negativt for individuell kreativitet	Mer risikovillig ledelse vil antagelig ha høyere mål og større krav til arbeidet, positivt for individuell kreativitet	Nei
Personlighetstrekk	<i>Personlighetstrekk vil kunne påvirke individuell kreativitet</i>	Mer omsorgsorientert ledelse vil antagelig ha større rom og forståelse for andre personlighetstrekk, positivt for individuell kreativitet.	Mer sentralisert og kontrollerende ledelse vil antagelig ha mindre rom og forståelse for andre personlighetstrekk, negativt for individuell kreativitet.	Nei
Verdier	<i>Verdier og tanker vil kunne påvirke individuell kreativitet</i>	Mer omsorgsorientert ledelse vil antagelig ha mer inkluderende verdier og tanker, positivt for individuell kreativitet.	Mer sentralisert og kontrollerende ledelse vil antagelig ha mer selvcentrerte verdier og tanker, negativt for individuell kreativitet.	Nei

Motivasjon	<i>Motivasjon og meningsskaping vil påvirke individuell kreativitet</i>	Mer omsorgsorientert ledelse vil antagelig gi større mening og skape motivasjon, positivt for individuell kreativitet.	Mer sentralisert og kontrollerende ledelse vil antagelig skape mindre mening og motivasjon, negativt for individuell kreativitet.	Nei
Identitet	<i>Positiv selvoppfattelse om egen kreativitet vil påvirke faktisk individuell kreativitet</i>	Det vil antagelig være et mer støttende arbeidsmiljø som kan positivt påvirke egen oppfattelse av individuell kreativitet	Det vil antagelig være en kultur med stort fokus på entreprenøren som kan negativt påvirke egen oppfattelse av individuell kreativitet	Nei
Kunnskap og ferdigheter	<i>Økt kunnskap gir økt individuell kreativitet</i>	Mer omsorgsorientert og inkluderende ledelse vil antagelig støtte kompetanseutvikling, positivt for individuell kreativitet	Mer selvstyrt ledelse vil antagelig ikke støtte kompetanseutvikling, negativt for individuell kreativitet	Nei

Tabell 3: Oversikt om det ble funnet større grad av individuell kreativitet i entreprenørledede bedrifter versus familieeide bedrifter.

Jeg ser i etterkant at jeg burde tenkt gjennom helheten i oppgaven i større grad før jeg utformet og begynte å bruke intervjuguiden. Ved utforming av intervjuguiden i dag, hadde jeg spisset noen spørsmål enda mer i forhold til konkretisering av hva jeg slags opplysninger jeg faktisk ønsket meg. Jeg har også i etterkant lest ytterligere teori og noe teori en gang til, og dermed fått en bredere forståelse av begrepet kreativitet i organisasjoner. Jeg hadde derfor mest sannsynlig vinklet oppfølgingsspørsmålene noe annerledes under selve intervjuet. Samtidig, så opplever jeg at jeg fikk mange interessante svar fra informantene som ikke bare omhandlet kreativitet siden jeg stilte såpass brede og åpne spørsmål.

Det har blitt gjennomgått mange faktorer i analysen. Av hensyn til både tid og konkrete resultater og observasjoner, har jeg valgt å gjennomgå de observasjonene som jeg opplever som mest relevante i denne diskusjonen. Jeg har valgt disse fordi de ble uttrykt av flere av informantene, og fordi jeg anser de som interessante og viktige for at individuell kreativitet skal skje.

5.2 Ansattes verdi i forhold til kreativitet

I forkant av intervjuene hadde jeg informert om at temaet ble kreativitet. Det var enighet om at kreativitet var viktig, men det virket ikke som om informantene hadde reflektert over kreativitet eller hadde et bevist forhold til hvorfor det kunne være nyttig for dem.

Informantene som var ansatte hadde reflektert mindre enn informantene som var daglige ledere om hva som var deres personlige verdier og hva som motiverte dem. De daglige lederne hadde reflektert mye i forhold til de ansattes ressursverdi for selskapet, men det var lite refleksjon om verdi i forhold til bidrag til kreativitet og innovasjon.

Jeg opplevde at alle de fire daglige lederne satte søkelys på en god måte hvor viktig det var å ta godt vare på de ansatte. Det var et menneskelig perspektiv, samtidig som de var klare på det økonomiske perspektivet var viktig for bedriften. Familie2DL sa *uten ansatte har jeg på en måte ingen* og understreket at det viktigste var at de var et team. Familie1DL mente at *vi klarer å pushe hverandre oppover, istedenfor å dra nedover*. Entreprenør2DL reflekterte over *kanskje det som motiverer meg mest er å få andre til å få det til*. Informantene var alle opptatte av å verdien av å dra lasset sammen, å ha en god arbeidsdag. De ønsket å bruke sine evner og kompetanse, samtidig som de ønsket at kollegaene også skulle ha det bra. Noen hadde lært det ved erfaring, familie1DL reflekterte *jeg har mange failures også, på grunn av at jeg ikke har tatt med de ansatte i prosessen*. Det var fokus på at de ansatte hadde en verdi, som det var viktig å inkludere og ta vare på. Det var på en annen side lite refleksjon rundt hva som faktisk kunne bidra til følelsen av å dra lasset sammen.

5.3 Tid og kreativitet

Det var flere av informantene som nevnte at man trengte tid til å være kreativ. Informant familie1A beskrev som nevnt tidligere *kreativitet kommer når hjernen får ro og hvile, så hvis jeg er inne i stressa perioder, så skjer det ikke noe kreativt oppi min hjerne*. Flere andre nevnte lignende observasjon, at kreativitet kommer mer til sin rett ved balanse i tidsbruken. At for i det hele tatt å være kreativ må tiden gi rom for det.

5.4 En lederrolles utfordringer og kreativitet

Lederrollen er en utfordrende rolle med krav fra både nivået under seg og nivået over (Mintzberg, 2013). Disponering av tidsbruk er viktig for at kreativitet skal skje. Informantene som var ansatt uttrykte i større grad enn de daglige lederne at de hadde mulighet til å styre sin egen arbeidsdag og tid. Entreprenør1DL fortalte *i det hverdagslige er det ikke noe stor frihet, vi har rutiner vi må igjennom hver dag*. Entreprenør2DL sa mye av det samme *på papiret ja, i realiteten ikke så stor. Jeg har ikke kontroll over de utfordringene som dukker opp og som jeg må løse*. Familie1DL hadde samme opplevelse, men han oppfattet det selv som om hadde stor frihet til å bestemme over egen hverdag; *det er jeg som styrer min egen arbeidshverdag. Jeg styrer ikke med noe faste ting, jeg sløkker egentlig branner*. Han planla faktisk ikke dagene fordi han viste at det uansett ville dukke opp ting som måtte håndteres. I lys av hvor viktig kreativitet kan være og burde være, så virker det som om den typiske lederrollen gjør at handlingsrommet for kreativitet blir redusert.

5.5 Konklusjon

Som svar på problemstillingens spørsmål om i hvilken grad eierskapet påvirker medarbeidernes kreativitet fant jeg ingen indikatorer på at selve eierskapet påvirker medarbeidernes individuelle kreativitet.

I denne oppgaven ble det funnet ut at det å ha nok tid til faktisk å få rom til å være kreativ er en viktig forutsetning for kreativitet. En annen hindring er ledernes fragmenterte, kravfulle og hektiske hverdag. Utfordringene med en leders hverdag har også støtte i teorien. En siste hindring funnet er at ledelsen må faktisk se nytteverdien av å inkludere kreativitet i sitt verdisett.

5.6 Veien videre

I et arbeidsliv som stadig utvikler seg og hvor eksisterende teknologi kan være utdatert om noen få år, vil det bli stilt større og større krav til arbeidstakerne og arbeidsgivere. Da er det etter min mening viktig å lære mer om kreativitet. Hva er det som stimulerer til kreativitet? Hva må til for at kreativitet skal gi gode innovasjoner? Jeg mener at individuell kreativitet i organisasjoner er et område som det burde forskes mer på i Norge. Mye av litteraturen jeg fant var fra USA og England, og arbeidslivet og kulturen er ikke

nødvendigvis lik, og det kan være andre faktorer her. I Norge har vi høye personalkostnader, da blir det særskilt viktig fortsatt å sørge for at de ansatte yter best mulig for å være konkurransedyktig i årene framover. Da vil individuell kreativitet som idéskaping og forløper til innovasjon være viktig.

REFERANSER

- Amabile, T. M., & Pratt, M. G. (2016). The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: Making progress, making meaning. *Research in Organizational Behavior* 36, ss. 157-183.
- Andersen, S. S. (2013). *Casestudier -forskningsstrategi, generalisering og forklaring* (2. utg). Bergen: Fagbokforlaget.
- Anderson, N., & West, M. A. (1998). Measuring climate for work group innovation: Development and validation of the team climate inventory. *The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 19(3), ss. 235–258.
- Anderson, N., Potočnik, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of management*, 40(5), ss. 1297-1333.
- Arnulf, J. K. (2012). *Hva er ledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Berzins, J., Bøhren, Ø., & Stacescu, B. (2018). The under-researched family firm: New insights from unique Norwegian data. I *At the Forefront, Looking Ahead* (ss. 99-118).
- Calabrò, A., Vecchiarini, M., Gast, J., Campopiano, G., De Massis, A., & Kraus, S. (2018). Innovation in family firms: a systematic literature review and guidance for future research. *International Journal of Management Reviews*.
- Duran, P., Kammerlander, N., Van Essen, M., & Zellwegger, T. (2016). Doing more with less: Innovation input and output in family firms. *Academy of Management Journal*, 59(4), ss. 1224-1264.
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *The Academy of Management Journal*, 50(1), ss. 25-32.
- Fillis, I., & Rentschler, R. (2010). The role of creativity in entrepreneurship. *Journal of enterprising culture*, 18(01), ss. 49-81.
- Gudmundson, D., Tower, C. B., & Hartman, E. A. (2003). Innovation in small businesses: Culture and ownership structure do matter. *Journal of Developmental entrepreneurship*, 8(1), s. 1.
- Hernes, T. (2016). *Organisering i en verden i bevegelse*. Oslo: Cappelen Damm .
- Ireland, R. D., Hitt, M. A., & Sirmon, D. G. (2003). A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions. *Journal of management*, 29(6), ss. 963-989.

- Isaksen, S., & Tidd, J. (2006). *Meeting the Innovation Challenge: Leadership for Transformation and Growth*. Chichester: Wiley.
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode (3. utg)*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Johannessen, J. A., & Olsen, B. (2008). *Positivt lederskap -jakten på de positive kreftene*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Llach, J., & Nordqvist, M. (2010). Innovation in family and non-family businesses: A resource perspective. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 2(3-4), ss. 381-399.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of management Review*, 21(1), ss. 135-172.
- Miller, D., Le Breton-Miller, I., & Lester, R. H. (2011). Family and lone founder ownership and strategic behaviour: Social context, identity, and institutional logics. *Journal of management studies*, 48(1), ss. 1-25.
- Mintzberg, H. (2013). *Simply managing what managers do -and can do better*. San Fransisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- NESH. (2016). *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi*. Oslo: Den nasjonale forskningsetiske komite for samfunnsvitenskap og humaniora.
- Nieto, M. J., Santamaria, L., & Fernandez, Z. (2015). Understanding the innovation behavior of family firms. *Journal of Small Business Management*, 53(2), ss. 382-399.
- NSD. (2018, november 27). Hentet fra <https://meldeskjema.nsd.no/test/>
- Rekdal, K. E. (2018, desember 19). *Eksempler på analyser fra Retailbasen*. Hentet fra <https://www.virke.no/globalassets/analyse/eksempler-pa-analyser-fra-retailbasen.pdf>
- Repstad, P. (2007). *Mellom nærhet og distanse -kvalitative metoder i samfunnsfag (4. utg)*. Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Ringstad, H. E., & Ødegård, T. (2012). *Typeforståelse Jungs typepsykologi -en praktisk innføring (4. utg)*. OPTIMAS organisasjonspsykologene AS.
- Roed, I. (2016). Disentangling the family firm's innovation process: A systematic review. *Journal of Family Business Strategy*, 7(3), ss. 185-201.

- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of management journal*, 37(3), ss. 580-607.
- Sharma, P. (2004). An overview of the field of family business studies: Current status and directions for the future. *Family business review*, 17(1), ss. 1-36.
- Sharma, P., & Chrisman, S. J. (2007). Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship. I *Entrepreneurship* (ss. 83-103). Springer, Berlin: Heidelberg.
- Walter, S. G., & Heinrichs, S. (2015). Who becomes an entrepreneur? A 30-years-review of individual-level research. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 22(2), ss. 225-248.
- Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of management journal*, 53(1), ss. 107-128.
- Øiestad, G. (2004). *Feedback*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

OVERSIKT OVER TABELLER OG FIGURER

Tabell 1: Faktorer som påvirker individuell kreativitet.	24
Tabell 2: Oversikt over casene brukt til å belyse problemstillingen	31
Tabell 3: Oversikt om det ble funnet større grad av individuell kreativitet i entreprenørledede bedrifter versus familieeide bedrifter	55
Figur 1: Dynamisk modell over hva som påvirker og hvordan individuell kreativitet og innovasjon står i forhold til hverandre (Amabile & Pratt, 2016).	15
Figur 2: Bilde av plakat observert på bakrommet av forskjellige personlighetstrekk hos de ansatte.	48

VEDLEGG

1. Resultat meldeplikttest NSD

Hvilke personopplysninger skal du behandle?

Hva er personopplysninger?

Hva er behandling?

Navn (også ved signatur/samtykke) ?

Ja Nei

Fødselsnummer eller andre nasjonale identifikasjonsnumre ?

Ja Nei

Fødselsdato

Ja Nei

Adresse eller telefonnummer

Ja Nei

E-postadresse, IP-adresse eller annen nettidentifikator ?

Ja Nei

Bilder eller videoopptak av personer ?

Ja Nei

Lydopptak av personer ?

Ja Nei

Gps eller andre lokaliseringsdata (elektroniske spor) ?

Ja Nei

Bakgrunnsopplysninger som vil kunne identifisere en person ?

Ja Nei

Genetiske opplysninger ?

 Ja Nei

Biometriske opplysninger ?

 Ja Nei

Andre opplysninger som vil kunne identifisere en fysisk person ?

 Ja Nei

Du har oppgitt at ingen personopplysninger skal behandles i prosjektet.

Dersom du kun skal behandle anonyme opplysninger, skal du ikke melde prosjektet. Et anonymt datamateriale består av opplysninger som ikke på noe vis kan identifisere enkeltpersoner, hverken direkte, indirekte eller via e-post/IP-adresse eller koblingsnøkkel.

Vi gjør oppmerksom på at dette ikke er en formell vurdering, men en veiledning basert på svarene du har gitt over.

2. Intervjuguide

Intervjuguide

Bedrift: _____

Dato: _____

Informant: _____

Stilling: _____

Alder: _____

1. Innledning

Presentasjon av meg og oppgaven, samt rammer for samtalen

Masterstudent ved USN; innovasjon og ledelse. Skriver oppgave hvor jeg ønsker å se nærmere på hvordan kreativitet skjer hos dere. Forklare litt mer rundt dette. Jeg vil gjerne høre konkrete kreative historier.

Varighet: 1 time

Informere om anonymitet, retten til å avbryte intervjuet og trekke seg fra deltagelsen.

Få godkjenning for bruk av taleopptak.

Takke for at vedkommende stiller opp.

2. Generell informasjon om informanten og bedriften

Informasjon om informanten

- Hvor lenge har du jobbet i bedriften?
- Hvor lenge har du hatt nåværende stilling?
- Hvordan vil du beskrive deg selv som leder/ansatt?
- Hva er viktig for deg å formidle til de ansatte/dine kollegaer?

Informasjon om bedriften

- Kan du fortelle litt kort om bedriften?
- Hvor mange ansatte?
- Turnover?
- Kort om organisasjonsstrukturen i bedriften

Spørsmål til familiebedriftene

- Hvor mange av de ansatte er i slekt med eierne?
- Vet du noe om hvor mange som er ansatt gjennom bekjentskap til eierne?

3. Innledning kreativitet

Ønsker å se på hvordan forslag til nye idéer og endringer blir mottatt

- Er det åpenhet for nye måter å gjøre ting på i bedriften?
- Hvordan opplever du at en idé når fram til beslutningstager/ansatte?
- Hender det at du eller noen andre får ideer til å gjøre nye ting på? Eksempel.
- Er det noen i bedriften som er mer aktive enn andre?
- Hvordan tenker du at disse ideene blir tatt videre?
- I hvilken grad har du meninger om hva som trengs av endringer?
- Sier du ifra når du selv trenger innspill og idéer?

- Hvordan blir dette mottatt?

4. Sosial ramme

Ønsker å se nærmere på type lederskap og adferd

- Hva tenker du er lederens viktigste rolle?
- Hva slags type leder er/har du?
- Opplever du å få støtte? Nevn eksempler
- Føler du at du blir sett/ser de ansatte?
- Hvordan opplever du samarbeidet på jobben?

Feedback/tilbakemeldinger til ansatte

- Opplever du å få/gi feedback?
- Er det noen belønning/gevinst for å bidra?
- Reagerer beslutningstaker annerledes i forhold til hvem som kommer med forslag?
- Hvordan opplever du det sosiale fellesskapet?

Forholdet til kunder og nettverk

- Bruker dere aktivt kundetilbakemeldinger?
- Er dere med i noe samarbeidsnettverk?
- Hva med leverandørene? Hvordan foregår samarbeidet med dem?

5. Oppgavekontekst

Ønsker å se kompleksiteten i arbeidsoppgavene

- Hvordan opplever du arbeidshverdagen din?
- Blir du utfordret på jobben?

Autonomi og tid

- Har de ansatte/du mulighet til å ta egne beslutninger og gjennomføre endringer?
- Hvor stor frihet har du til å bestemme over din egen arbeidsdag?
- Opplever du tidspress?

Mål og belønning

- Har du definerte mål?
- Hvordan styres det i forhold til målene?
- Er det rom for å feile? Hvordan blir dette mottatt?
- Har dere noen økonomiske incentiver? Eller andre typer incentiver?
- Hvis ja, fungerer disse i praksis?

6. Individuelle faktorer

Personlighet

- Kan du fortelle kort om dine hovedegenskaper? Hva kjennetegner deg?

Verdier

- Hva motiverer deg?
- Hva vil du si er dine verdier?

Kunnskap og evner

- Hvordan utvikler de ansatte kompetansen sin?
- Er det forventet at alle utvikler seg faglig?

Tiltro til egne evner på kreativitet og motivasjon

- Føler du deg selv kreativ?
- Får du energi av å gå på jobben?
- Føler du at du har tillit fra lederen din/de ansatte?

- Hva ser du på som den største utfordringen på din arbeidsplass?

7. Avslutning

Avrundning av samtalen

Da har jeg gått igjennom mine spørsmål. Er det noe annet jeg burde ha spurt om?

Mulighet til å ta kontakt igjen for å utdypning/avklaring.

Ta gjerne kontakt hvis du kommer på noe mer du ønsker å fortelle.

Tusen takk for at du stilte opp.