

Et medarbejderperspektiv på hvordan man motiverer
den kreative medarbejder med henblik på trivsel på
arbejdspladsen

An employee perspective on how to motivate the
creative employee for job satisfaction

Julie Nordstrand
Vejleder: Steffen Löfvall

Indholdsfortegnelse

Et medarbejderperspektiv på hvordan man motiverer den kreative medarbejder med henblik på trivsel på arbejdspladsen	1
Summary in English	5
Kapitel 1	6
Indledning.....	6
Problemdiskussion	8
Uddybning af problemformuleringen	10
Afgrænsning	10
Afgrænsning af det sociale felt	11
Afgrænsning af det metodiske felt	11
Afgrænsning af det teoretiske felt.....	13
Disposition.....	14
Videnskabsteoretiske standpunkt.....	15
Sandhedskriteriet	17
Kapitel 2	18
Kreativ medarbejder	18
Kapitel 3	19
Motivationsteori	19
Indholdsteoriene.....	20
Procesteorierne	20
Situationsbestemt ledelse	21
Valg af teori	22
Den kreative medarbejders motivationsmodel	23
Arketyper	25
Primadonnaens motivationsmodel	26
Eksistentielle motivationsfaktorer	27
Motivations tilstande	27
Styrbare motivationsfaktorer og ledelsesmæssige dyder	28
Årsager til valg af teori	29
Kapitel 4	30
Metode.....	30
Udvælgelse af målgruppe	31

Interview situation	32
Relevans, Reliabilitet og Validitet	33
Reliabiliteten	33
Validiteten	34
Operationalisering af modellen	35
Kritik af spørgeguide	39
Interviewets kvalitet.....	40
Kapitel 5.....	42
Analyse	42
Primadonna arketyper.....	42
At gøre en forskel	43
Præstations-tripperen	44
Præstationen i komfort zonen	46
Metode perspektivering	48
Kapitel 6.....	48
Præstations-tripperens motivationsprofil	49
Følelsen af motivation	51
Præstations-tripperen	52
Præstation og kick	53
Identitet.....	54
Kapitel 7.....	55
Kreativ medarbejder	55
Kreativitet er et håndværk.....	55
Helheden frem for delen.....	56
Alle kan være kreative	58
Relation til ledelsen.....	58
Afstand til ledelsen	59
Trivsel.....	61
Kapitel 8.....	62
Konklusion.....	62
Anbefalinger.....	63
Bilag 1	67

Bilag 2 68

Bilag 3 69

Summary in English

This project undertakes to investigate how to motivate creative employees in the communication business. By interviewing 5 employees with different job descriptions working in different companies this investigation will conclude on motivation factors, and advise how management can motivate creative employees.

The basis of the investigation is Helle Hein's model of creative archetypes and their motivation profiles. The interview guide is based on the prima donna archetype, but the analysis of the collected material shows that the chosen respondents relate to another archetype called performance-tripper. Consequently, the second part of my analysis is based on that motivation profile. The analysis reveals that the chosen respondents are highly motivated by the success of their own performance and the external acknowledgement of their performances. Furthermore, they believe that being creative in the communication business can be compared with good workmanship more than artistic creativity. One of the most surprising findings was to discover that they did not mind having the responsibility for administrative procedures as long as it related to their own projects. One of the strongest motivation factors was being fully in charge of a project. Opposite to that, one of the biggest killers of motivation was the feeling of just being one isolated part of a whole.

I submit following recommendations to managers how to motivate their creative employees:

- Know your employees' archetype
- Find out what motivation means for your employees
- Define creativity, is it workmanship or freedom
- Find out how your employees identify themselves with the company

Et medarbejderperspektiv på hvordan man motiverer den kreative medarbejder med henblik på trivsel på arbejdspladsen

Kapitel 1

Dette kapitel starter med en indledning efterfulgt af problemdiskussion, der munder ud i en problemformulering med tilhørende afgrænsninger, inden for det sociale, metodiske og teoretiske felt. Herefter præsenteres dispositionen i resten af opgaven og det videnskabsteoretiske standpunkt diskuteres.

Indledning

Samfundet er i en udvikling, der er gået fra industri- og serviceøkonomi til en vidensøkonomi også kaldet oplevelses- eller kreativøkonomi. Digitalisering har ført til, at alt, der kan automatiseres, bliver automatiseret – og det, der ikke kan, outsources til lande med billigere arbejdskraft. Derfor er Danmark blevet et land, hvis arbejdsmarked skal bæres af de veluddannede og kreative medarbejdere. Som statsminister Lars Løkke Rasmussen sagde i sin nytårstale 2010 ”...vi skal først og fremmest blive dygtigere - endnu dygtigere til at få endnu mere ud af vores ressourcer. Og i Danmark er de ressourcer menneskelige. Vi lever af menneskelig formåen.”¹ Flere undersøgelser viser, at der til trods for udflytning og outsourcing af produktion sker en stadig tilvækst af bedre lønnede og videnstunge jobs i Danmark (Larsen 2006, 22). Det vil sige, at forandringen ikke nødvendigvis betyder lavere beskæftigelse; men derimod en ændret type af beskæftigelse. Den nye medarbejdertype er kreativ og kender sit eget værd. Virksomhederne er meget afhængige af denne type medarbejder, fordi de besidder unikke kompetencer (Larsen 2006, 105).

¹ <http://jp.dk/fakta/article1934559.ece?page=4>

Den forandring, det danske arbejdsmarked gennemgår, kan bedst aflæses i de clash, der sker mellem ledere og medarbejdere ude på arbejdspladserne. Den daglige kontakt mellem medarbejder og leder sætter rammen for hverdagen, og derfor det er her, man hører de første reaktioner på arbejdsmarkedets forandringer. En af grundene til at der sker clash er, at der er blevet mindre plads til gammeldags ”kæft, trit og retning”-ledelse (Pauldan 2006). Det kreative medarbejdersegment i arbejdsstyrken stiller høje krav til ledelsen, blandt andet fordi de kender deres eget værd. *’Jo større selvværd en medarbejdergruppe har, jo mere tilbøjelig vil den også være til at sige fra, hvis den føler, at den bydes uacceptable vilkår’* (Larsen 2006, 23). Det er derfor, man jævnligt kan læse, at de kreative medarbejdere bliver beskrevet som primadonnaer, der skaber konflikter og er direkte ledelsesfremmede. På mag-net.dk, et forum for ledere, opinionsdannere og beslutningstagere, skriver en frustreret leder under overskriften ”Bøvlet med meget kreativ medarbejder”

”Nu har jeg igen været ude for at måtte fyre en fremragende, begavet og meget kreativ medarbejder. Han var ved at splitte hele ”butikken” ad med sine vanvittige forslag (nogle af dem!) og sine vilde dispositioner. Han fik selvfølgelig også demoraliseret dele af den øvrige medarbejderstab. Jeg var simpelthen nødt til at give ham sparket, for at virksomheden og jeg selv kunne overleve!”².

Dette er selvfølgelig en fuldstændig ensidig og farvet fremstilling, hvor man ikke kan vide, hvordan den fyrede medarbejder har oplevet forløbet. Men pointen er, at når en medarbejder beskrives som værende ved at ’splitte hele butikken ad’, så er det trivsel på hele arbejdspladsen, der er påvirket. Dernæst skriver den frustrerede leder, at han *igen* har måtte fyre en kreativ medarbejder, og antyder herved at det er et generelt problem. Det vil sige, at denne leder oplever et clash mellem kreativ medarbejder og trivsel på arbejdspladsen.

Det er generelt accepteret, at der er et sammenspil mellem trivsel, motivation og effektivitet; den klassiske antagelse har været, at kædereaktionen starter med trivsel for at udløse motivation og derved skabe effektivitet.

² <http://www.mag-net.dk/kreativ.htm>



Incitamentet bag denne rækkefølge er kommet gennem arbejdsgivernes fokus på effektivitet som slutmål (Larsen 2006). Denne kæderække vil betyde for den ovennævnte leder, at for undgå en situation som den citerede, skal der undersøges metoder til at fremme trivsel på arbejdspladsen. Det kunne være fleksible lønpakker, fitnessrum, frugtordning, flextid eller hjemme-PC ordning. Men de nyeste tanker er, at årsags-/virkningsrelationen er omvendt, således at medarbejdernes mulighed for at være effektive fører til motivation og dernæst til trivsel (Larsen 2006).



Det vil altså sige, at hvis man vil undersøge, hvorfor der på en arbejdsplads opstår clash mellem de kreative medarbejdere og lederne, er det en god ide at se på motivationen hos de kreative medarbejdere i henhold til trivslen på arbejdspladsen.

Problemdiskussion

Motivation er vigtig, selv om der i akademiske kredse er en tendens til at se lidt ned på de klassiske motivationsteorier som f.eks. Marslows behovspyramide. *'Dampen ... i en vis forstand er gået ud af motivation som forskningsområde'* (Larsen 2006, 179); men i praksis er motivation af medarbejderne afgørende for virksomhedens resultater og en væsentlig del af ledelsesopgaven (Hein 2009). En undersøgelse bragt i Berlinske Tidende viser, at 85% af unge ledere og 72% af ældre ledere (i samme type stillinger) lægger *stor* eller *meget stor* vægt på at motivere medarbejderne (Jensen 2009). Det viser, hvor seriøst motivation bliver taget ude i virksomhederne. Når motivation bliver taget alvorligt ude i virksomhederne, er det fordi der ligger en grundantagelse bag motivation, der siger, at motivation er forhold, der ligger i det enkelte menneske, og som er noget, der kan påvirkes. Om man opfatter motivation som en drivkraft, et særligt fokus, en intention eller en villighed til at gøre noget, er forskelligt fra teori til

teori og sikkert også fra leder til leder (Hein 2009). Men der er ingen grund til at tro, at motivation er mindre vigtig fra den ene medarbejdertype til den anden. Det er et behov, der ligger i alle mennesker. Så der er ikke noget, der tyder på, at det er mindre vigtigt at motivere kreative medarbejdere end andre. En undersøgelse blandt mere end 100 ledere og deres kreative medarbejdere kom til det resultat, at det psykologiske forhold mellem leder og kreativ medarbejder er meget forskelligt fra forholdet mellem leder og traditionel medarbejder (Goffee 2007). Christian Nissen, tidligere generaldirektør i DR, udtaler i et interview til Politikken, at primadonna medarbejdere er et problem, fordi de skal motiveres og ledes på en helt anden måde, end efter de metoder, der hidtil har været anvendt (Fjelstrup 2004). Det kan f.eks. være, at lederen skal motivere til at være kreativ og innovativ, da dette netop er essensen i den kreative medarbejders jobbeskrivelse. Men på den anden side er det de færreste, der har 100% kreative jobbeskrivelser. De fleste skal samtidig indgå som en del af et team og arbejde efter virksomhedens værdier og visioner. Så det er ikke nok kun at stimulere den kreative motivation i jobbeskrivelsen.

Helle Hein beskriver højt specialiserede, kreative mennesker som meget passionerede og drevet af et kald. *'Har man som leder ikke selv en rem af huden, lærer man aldrig til fulde at forstå, hvad det indebærer at være drevet af et kald, men man bør i givet fald have så meget respekt for kaldet, at man erkender, at man ikke forstår det.'* (Hein 2009 1/1). Derfor er det vigtigt at undersøge, hvad der motiverer kreative medarbejdere, så lederen har nogle værktøjer at bruge, uanset om kaldet forstås eller ej. Som Christian Nissen udtalte i tidligere nævnte interview *'I det samfund, vi er på fuld fart ind i, vil opgaverne afhænge af den enkelte medarbejders motivation, for nu vil alle være fagprofessionelle'* (Fjelsted 2004).

Der undersøges i denne opgave:

Hvordan vil kreative medarbejdere gerne motiveres?

Uddybning af problemformuleringen

Indbygget i problemformuleringen ligger en normativ antagelse i form af ”Hvordan vil”, og derfor vil undersøgelsen fremproducere metoder til motivering af kreative medarbejdere, med henblik på at forsøge at forbedre situationen. Der bliver ikke påstået, at dette er endegyldige løsninger; men forslag baseret på en udvalgt gruppes meninger og erfaringer. Som udgangspunkt antages det, at der skal bruges andre metoder end dem, den traditionelle motivationsteori foreskriver, og derfor ligger der også et deskriptivt element i opgaven i form af en gennemgang af de klassiske motivationsteorier. Derfor skal den empiriske undersøgelse først finde ud af, hvad motivation er for kreative medarbejdere og dernæst operationalisere begrebet til nogle anbefalinger.

Valget af medarbejder perspektivet beror på den opfattelse, at det er her, der er mest information at hente om motivation, da et lederperspektiv kun ville kunne udtale sig om, hvad de *tror* motiverer (Larsen 2007).

Afgrænsning

- For at beskrive kreative medarbejdere vælger jeg at zoome ind på én branche, da det er uden for speciallets rækkevidde at kunne udarbejde en fyldestgørende undersøgelse af alle brancher. Derfor fungerer kommunikationsbranchen som ramme for medarbejdere med kreative jobbeskrivelser.
- Dernæst har jeg valgt at tale med medarbejdere fra forskellige typer virksomheder indenfor branchen, frem for kun at fokusere på en enkelt type virksomhed, for at beholde bredde i undersøgelsen.
- Jeg har valgt at fokusere på fuldtidsmedarbejdere, frem for projekttilknyttede medarbejdere for at få fat i personer, der har en længerevarende relation til deres leder, og derfor bedre kan udtale sig om relationen mellem deres motivation og leder.

Afgrænsning af det sociale felt

Valget af medarbejderperspektiver beror på en udtalelse af Bøje Larsen om sine metodeovervejelser i artiklen "Hvorfor skal der være så svært?". Han udtaler, at der er hans *'erfaring, at med mindre man er interesseret i de ledelsesdiskurser (dvs. den manifesterede og populære tekst og tale om ledelse i et bestemt miljø), som findes, så får man ikke meget ud af at interviewe ledere om deres egen ledelse: Det vigtigste ser de ikke (det er tavs viden), og deres syn og tale er så "forurenede" af de populære myter og diskurser, at den ikke har megen værdi...'* (Larsen, 2007:201). Dernæst har en stor del af ressourcerne og energien indenfor HRM-feltet været brugt på lederne (Larsen 2006), så der er en skævvridning i forhold til undersøgelser, der fokuserer på medarbejderne. Derfor har dette speciale fravalgt at interviewe ledere om deres syn på motivation og anvender i stedet for medarbejderperspektivet.

Ulempen ved at anvende medarbejderperspektivet er, at det blot giver et lille billede af en stor helhed. Derudover vil der altid fra medarbejderens eget synspunkt være nogle blinde pletter (Winter 1997). En afdækning af disse vil kræve en hel 360° undersøgelse, der er den mest nuancerede og valide metode til en grundig redegørelse (Larsen 2006). Men denne tilgang kræver et meget omfattende empirisk arbejde og ligger udenfor dette speciales rækkevidde. Ud fra den begrænsning er medarbejderperspektivet det mest interessante at vælge, fordi medarbejderne i forhold til motivation bedst kan italesætte det, der giver mening for dem.

Indenfor medarbejderperspektivet kan undersøgelsen forgå både på gruppeniveau og på individniveau. Fordelen ved at vælge individniveauet er, at fokus her er på at optimere den enkeltes trivsel i organisationen, hvor fokus på gruppeniveau er at optimere processerne i en organisation (LeadingCapacity 18/1-2011). De individuelle processer har den enkelte medarbejder en større indflydelse på at optimere, derfor ligger fokus her.

Afgrænsning af det metodiske felt

Baggrunden for valget af interviewmetoden frem for en kvantitativ

dataindsamling er, at specialets fokus i høj grad er problemafsøgende frem for fænomenafdækkende (Andersen 2005). Kvalitative data tillader en bredere sammenhængende fremstilling af et fænomen af interesse (Jacobsen 2003). Fordelen ved kvalitative data eller bløde data er, at de er meget følsomme og evner at afspejle artsforskelle i det fænomen, man beskæftiger sig med, hvilket udnyttes i undersøgelsen, ved at alle interview personer er beskæftiget i samme branche, men indenfor vidt forskellige funktioner. Desværre er ulempen, at bløde data ikke er særlig præcise i forhold til gradforskelle indenfor en variabel, hvilket påvirker reliabiliteten (Winter 1997). Altså kan man ikke sige noget om spredningen hos medarbejderne indenfor de anvendte begreber, men en stærk vægt på reliabilitet i en interview situation kan modvirke kreative fornyelser og mangfoldighed i emnet der undersøges (Kvale 1997), og derfor er påvirkningen på reliabiliteten en risiko, undersøgelsen her løber.

Med bløde data indsamling følger som oftest også anvendelse af direkte metode, hvor der hentes oplysninger direkte på det fænomen, man primært er interesseret i (Winter 1997). Dette er overfor den aktuelle problemformuleringen den mest valide metode at anvende, selvom der er et gyldighedsproblem i forhold til, om de interviewede prøver at dreje deres svar væk fra deres spontane holdning til det, de tror er 'det rigtige' svar (Winter 1997).

Metodevalget af interview bunder i at '*interview især egner sig til at undersøge menneskers forståelse af betydningerne i deres livsverden, beskrive deres oplevelser og selvforståelse og afklare og uddybe deres eget perspektiv på deres livsverden*' (Kvale 1997, pp. 111). Formålet med undersøgelsen er at få de interviewede til at beskrive deres oplevelse af motivation og uddybe deres livsverden i forhold til motivation.

I det semistrukturerede interview er fokus på emneafdækning, og det er tilladt at bruge de formuleringer i spørgsmålene, der forekommer mest forståelige overfor den interviewede. Der er en interaktion mellem spørger og interviewede, der gerne skulle resultere i den mest fyldige information (Winter 1997). Kvale definerer det halvstrukturerede interview således: '*Et interview, der har til formål at indhente beskrivelser af den interviewedes livsverden med henblik på at fortolke betydningen af de beskrevne fænomener*' (Kvale 1997, pp. 19) .

Metoden er deduktiv, da der arbejdes ud fra en færdig motivationsmodel for primadonnaer. Det vil sige, at der tages fra generel viden og ses på enkelte tilfælde. En induktiv metode ville være et muligt valg til denne form for problemformulering, men ligger udenfor specialets rækkevidde. Det ville kræve længere og mere dybdegående interviews med flere mennesker for at få information, der kunne udledes tendenser fra. Der ville skulle anvendes den interviewform Kvale kalder *rejsende-metafor*, hvor interviewerens bevæger sig gennem et landskab og udforsker områder som ukendt territorium (Kvale, 1979). Det ville tage mange flere observationer for at gøre det muligt at anvende en induktiv metode, hvor man skal gå fra det enkelte tilfælde til noget generelt.

Afgrænsning af det teoretiske felt

Der er mange forskellige formål med at motivere. Det kan både handle om, at medarbejderne skal yde noget, de ellers ikke ville, at medarbejderne skal blive selvmotiverende eller, at skal frembringe en bestemt adfærd. Dernæst er det en helt anden diskussion, om man motiverer for at få en bestemt opgave udført, eller om man motiverer for at skabe initiativer hos medarbejderen selv (Hein 2009). Men da dette speciale har til formål at se på motivation som kilde til trivsel på arbejdspladsen set fra et medarbejderperspektiv, må kernen i at motivere være glade og tilfredse medarbejdere. I den teoretiske gennemgangen er det således kun modeller, der motiverer for tilfredse medarbejdere, der bliver brugt til eksemplificering af de forskellige strømninger indenfor motivationsteori.

Kun meget få motivationsteorier er baseret på en eksplicit definition af motivation, derfor er det vigtigt at se på grundantagelserne og præmissen bag teorien (Hein 2009). Kort formuleret afspejler motivation *lysten* til at arbejde (Larsen 2006, pp. 168). Derfor er omdrejningspunktet i gennemgangen og valg af motivationsteori de teorier, der fokuserer på medarbejdernes tilfredshed. Ud fra den valgte model er fokus på den individuelle medarbejders motivation i form af trivsel på arbejdspladsen. Med trivsel menes der glade og tilfredse medarbejdere.

En kort opsummering af afgrænsningen siger, at denne undersøgelse anvender semistrukturerede interviews ud fra en deduktiv metode til forstå medarbejdernes opfattelse af motivation i form af tilfredshed på arbejdspladsen.

Disposition

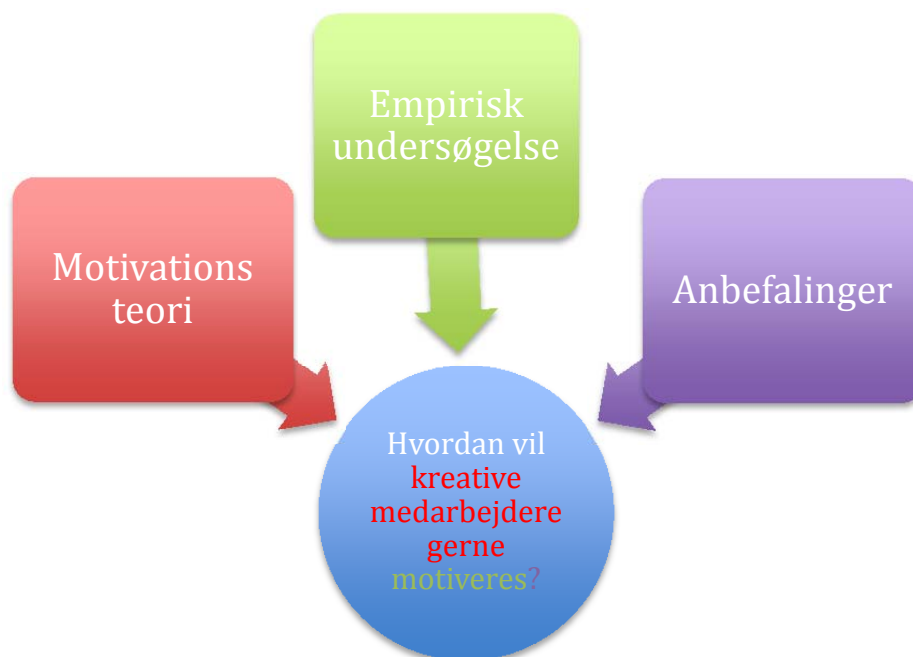
Specialet kommer til at bestå af 2 dele.

Den teoretiske del kommer først til at handle om klassisk motivationsteori som afsæt for Helle Hedegaard Heins model om primadonna arketypen og medhørende ledelsesstrategier. Modellen danner baggrund for den interviewguide, der anvendes i den empiriske del af opgaven.

Den empiriske del består af en kvalitativ undersøgelse med en række semistrukturerede interviews af kreative medarbejdere i kommunikationsbranchen om deres syn på motivation og ledelse.

Afslutningsvis fremkommer der **anbefalinger** til ledere af kreative medarbejder.

Grafisk illustreret ser besvarelsen af problemformuleringen således ud:



Det er i sammensætningen af de forskellige elementer i undersøgelsesdesignet, at værdien af specialet fremkommer. Da der på forhånd er forsket intensivt i hver enkelt del, ligger den nye viden i sammenholdelsen af de enkelte delelementer, der skal munde ud i guidelines til lederen om motivering af

kreative medarbejdere.

Opbygningen af denne opgave bliver således:

Kapitel 1. Indledning og problemdiskussion, der fører til selve problemformuleringen med tilhørende uddybning og afgrænsning. Afslutter med dispositionen af opgaven.

Kapitel 2. Begrebsdefinition af 'kreative medarbejdere'.

Kapitel 3. Deskriptiv gennemgang af motivationsbegrebet og teorifeltet samt valg af teori.

Kapitel 4. Metode og beskrivelse samt kritik af interviewguiden.

Kapitel 5. De indsamlede data analyseres med henblik på arketype som motivationsprofil.

Kapitel 6. Arketyper præstations-trippers motivationsprofil analyseres.

Kapitel 7. Analyse af begreber som kreativ medarbejder og relationen til ledelsen.

Kapitel 8. Konklusion og anbefalinger til, hvordan kreative medarbejdere gerne vil ledes.

Videnskabsteoretiske standpunkt

Denne opgave bekender sig til det socialkonstruktivistiske synspunkt.

'Opfattelsen af viden....som social virkelighedskonstruktion. Sandhed konstitueres gennem dialog; gyldig viden opstår, efterhånden som modstridende fortolkninger og handlemuligheder diskuteres og forhandles blandt medlemmerne af et samfund' (Kvale 1997, 234)

Det betyder, at konklusionerne i opgaven ikke er et udtryk for generelt gældende mekanismer i alle kreative medarbejders motivation, men i stedet er et udtryk for, hvad der gør sig gældende i den pågældende analyserede situation. Det er et resultat der er åbent for diskussion. Det påstås ikke, at konklusionen i denne

opgave er almen gyldig, fordi der altid i en gyldig forklaring vil være sociale faktorer involveret, som er med til at skævvride videnskaben (Fuglsang 2008),” *De forhold, der undersøges, er i sidste ende bevidsthedsfænomener, som forskeren ikke har direkte adgang til. De er allerede fortolket gennem forskellige udtryk.*” (Fuglsang 2008, pp. 19). Det er individuelle holdninger til motivation, der undersøges, samtidig med at dette speciale har en forforståelse fra erhvervsøkonomien og HRM verdenen og derfra en uundgåelig tolkning på, hvad motivation er. Dermed ikke sagt, at der ikke kan udledes tendenser fra opgavens konklusioner, men de ville nødvendigvis skulle testes i andre situationer. Ifølge det social konstruktivistiske virkelighedsbillede kan viden, der er opnået i én kontekst, ikke automatisk overføres til eller sammenlignes med viden opnået i en anden kontekst (Kvale 1997).

Hele problemstillingen skal forstås i det socialkonstruktivistiske paradigme, fordi udfordringen med at lede og motivere kreative medarbejdere er opstået på basis af den historiske og kulturelle betingelse (Fuglsang 2008), at de ikke passer ind under den form for krav, det industrielle samfund stillede til medarbejdere. Dette har ført til en kulturel opfattelse af, at de kreative medarbejdere er ledelsesfremmede og opfører sig som primadonnaer, der ødelægger trivslen på arbejdspladsen. Problemstillingen er det, man kan kalde et teoretisk problem – de klassiske motivationsteorier virker anderledes/ikke på kreative medarbejdere. Det giver det praktiske problem, at trivslen på arbejdspladsen bliver berørt. Løsningen på det teoretiske problem vil kunne give en viden om, hvordan man skal løse det praktiske problem (Andersen, 2005).

Konklusionen i opgaven bliver dannet på baggrund af enkeltindviders holdning, der bliver omsat til gruppeniveau. Det vil sige, at det ontologiske udgangspunkt ligger indenfor det, der kaldes det meristiske syn på sociale systemer (Andersen 2005), som siger, at den samlede sum af de mange enkelte dele er lig med summen af helheden. Derfor kan man godt videnskabeligt undersøge enkeltdelene og derved få viden om helheden. I denne opgave er de enkelte dele de adspurgte medarbejdere, der tilsammen giver en konklusion om den gruppe i den kreative klasse.

Hele metodevalget med at interviewe kreative medarbejdere udspringer på baggrund af socialkonstruktivismen, der anser sprog som den virkelighed, man har at forholde sig til. Sprog er en social handling, der sætter rammerne for vores virkelighedsforståelse (Andersen 2005), altså sproget udtrykker medarbejderens egen virkelighedsopfattelse, og derfor er det afgørende for resultatet, at medarbejderne selv bliver spurgt til motivation. Sproget udtrykker også den virkelighed, medarbejderne har at forholde sig til, f.eks. kan man som medarbejder ikke gå og tolke på, hvad lederen egentligt mente med det, der blev sagt. Virkeligheden er det, der blev udtrykt gennem sproget. Derfor det socialkonstruktivistiske virkelighedsbillede og medarbejder perspektivet. I social konstruktivismen ses samtale som vejen til viden (Kvale 1979). Med den begrundelse er metoden interviews valgt.

Sandhedskriteriet

Det sandhedskriterium, der arbejdes med i opgaven, er *kohærens kriteriet*, der prioriterer sammenhæng som det centrale for sandheden (Andersen 2005). Kvale beskriver det i en interviewsammenhæng som relationen mellem et udsagns konsistens og indre logik (Kvale 1997, 234). I overensstemmelse med tankerne i det socialkonstruktivistiske verdensopfattelse eksisterer viden ikke inden i den enkelte person eller i verden udenfor, men eksisterer i relationen mellem person og verden (Kvale 1997). Det vil sige som det enkelte menneske opfatter verden og udtrykker det gennem sproget.

Det vil sige, at der i denne undersøgelse søges efter sandheden i sammenhængen mellem de kreative medarbejders motivation og trivslen på arbejdspladsen. Ligesom socialkonstruktivismen så erkender kohærens kriteriet de kulturelle og historiske betingelser, der omkranser menneskets erfaring (Andersen 2005). Dette sandhedskriterium har også indflydelse på valget af at indsamle kvalitative data. *Når man beskriver... (et fænomen red.), og man i beskrivelsen lægger vægten på sammenhængen mellem dele eller elementer i det, der beskrives, er der tale om en kvalitativ beskrivelse* (Jacobsen 2003). Det åbner op for, at der godt kan være sandhed i medarbejdernes udsagn om motivation, selvom de er forskellige; det gælder om at finde sammenhængen.

Dette betyder for nærværende opgave, at virkeligheden er sprog og sandheden er sammenhæng.

Kapitel 2

Begrebet 'kreativ medarbejder' skal som udgangspunkt uddybes, inden den empiriske dataindsamling kan påbegyndes.

Kreativ medarbejder

For at kunne undersøge kreative medarbejders motivationsmekanismer er det vigtigt først at definere en kreativ medarbejder og måske endnu vigtigere at fastslå, hvad kreativitet er. En definition, der ofte anvendes, er at kreativitet er *evnen at skabe noget nyt og bæredygtigt* (Mumford 2000), (Florida 2004), (Amabile 2008). Altså noget der ikke er set før, eller som minimum noget, der er set før men sat i en ny kontekst. Med bæredygtig menes, at der ligger en værdi for virksomheden i ideen. Definitionen af kreativitet kan diskuteres yderligere og holdes op imod definitionen af innovation, men da den beskrevne definition dækker formålet med at komme nærmere ind på begrebet kreativ medarbejder, vil denne opgave ikke gå yderligere ind i diskussionen.

Det vil sige, at en kreativ medarbejder er én, hvis job indebærer at skabe noget nyt og bæredygtigt. Richard Florida har yderlig inddelt den del af arbejdssegmentet, hvis job er at nytænke og innovere – også kaldet den kreative klasse – i 3 beskæftigelsesgrupper. '**Bohomer**' der innoverer kunstnerisk, '**Den kreative kerne**' der innoverer teknisk (videnskabsfolk) og '**De kreative professionelle**' der ikke så meget nytænker, men anvender og kombinerer ny viden i deres arbejde (ingeniører, sælgere, jurister) (Lorenzen 2006).

En undersøgelse, der løber over årene 2004-2006, viser, at den danske kreative arbejdsstyrke udgør 43% af det samlede arbejdssegment (Lorenzen 2006). Inden for de 3 opdelinger er det klart 'De kreative professionelle', der udgør den største gruppe (Erhvervs- og Byggestyrelsen 2010). Blandt andet derfor er kommunikationsbranchen, der ligger i 'De kreative professionelle' kategorien,

udvalgt til dette speciales undersøgelse. En anden årsag er, at Linda Cochran har forsket en del i ledelse af kreative medarbejdere og har altid taget udgangspunkt i public relations branchen – her kaldet kommunikationsbranchen. Begrundelsen er, at det er her, essensen af hvad hun kalder *anvendt kreativitet* ligger, og dermed også det sted, der er mest information at hente (Cochran 1984).

En undersøgelse af kreativitet viser, at det er misvisende at antage, at mønstre i personlighedstræk, som bliver udvist af et flertal af kreative medarbejdere i ét felt, vil være de samme udvist af kreative medarbejdere i et andet felt (Hinrichs 1963). Konklusionen er, at der ikke findes én 'kreativ personlighed', selvom visse karaktertræk virker mere deskriptive for kreative mennesker end andre (Cochran 1984). Derfor holder dette speciale sin undersøgelse inden for ét felt blandt 'De kreative professionelle', nemlig kommunikationsbranchen. En søgning på "kreativ" i profilerne på kommunikationsbranchens fælles digitale platform Kforum.dk viser, at 704 personer beskriver sig selv som kreative³. Derfor virker det rimeligt at antage, at medarbejdere i kommunikationsbranchen anser sig selv som værende kreative.

Der undersøges ud fra Helle Heins teori om primadonnaens motivationsprofil, da dette er den type, der anses for at være 'mest' kreativ, og samtidig også er den mest eksponerede type, som kan udgøre roden til problemer på arbejdspladserne.

Kapitel 3

I dette kapitel gennemgås udviklingen indenfor motivationsteorien. Derefter begrundes valget af teori der efterfølgende præsenteres og uddybes.

Motivationsteori

Traditionelt set er motivationsteori delt ind i 3 felter;

- indhold
- proces

³ <http://www.kommunikationsforum.dk/soegning/kreativ>

- situationsbestemt ledelse

Denne rækkefølge følger både en kronologisk udvikling samt paradigmeskift i feltet.

Indholdsteorierne

Indholdsteorierne fokuserer på, hvad der ligger i det enkelte menneske af behov og mål. Et af de mest kendte eksempler på en indholdsteori er Maslows behovspyramide⁴, der inddeler mennesker i søgning efter afdækning af 5 hierarkisk opbyggede behov. Den altoverskyggende motivationsfaktor er tilfredshed for den enkelte. Det skal dog tilføjes, at Maslow ikke brugte hierarkiet som en motivations model, men som et ”behovs” hierarki for at sætte fokus på, hvordan man når op til selvudfoldelse. Det er Herzberg, der har kaldt den for en motivationsmodel, og har brugt den indenfor arbejdslivet (Buelens 2006 pp. 177). Mange af modellerne fra indholdsteorierne bliver regnet til klassikerne i motivationsteori og undervises stadigvæk i, til trods for at de fleste er udviklet i 40’erne og 50’erne. Et af de store kritikpunkter af indholdsteorierne er, at dynamikken mellem et udækket behov og en aktuel adfærd ikke bliver beskrevet (Larsen 2006, pp 170). Man kan være motiveret af samme behov, men vælge forskellige måder at tilfredsstille dem på (Buelens 2006, pp 191). Kritikerne af indholdsteorierne mener, at der bliver taget udgangspunkt i nogle meget få faktorer til at forklare generelle menneskelige mønstre med. Problemet med det er, at den opfattelse er meget universel, og der tages ikke højde for individuelle eller kulturelle forskelle i menneskelige adfærdsmønstre (Larsen 2006, pp. 173). Dette har skabt grobund for procesteorierne, der søger at forklare, hvorfor folk opfører sig, som de gør, ved at analysere på *hvordan* mennesker tilfredsstiller deres behov.

Procesteorierne

Teorierne fokuserer på den dynamiske proces bag adfærd modsat den universelle tankegang, der ligger bag indholdsteorierne. Et kendt eksempel er Vroom’s

⁴ Se bilag 1

forventningsteori⁵, der ser på medarbejderens opfattelse af forholdet mellem indsats, præstation og belønning. En anden kendt teori lavet af Adams kaldet equity-teorien, ser på processen bag forholdet mellem opfattelsen af rimelighed og motivation. Her er opfattelsen af fairness underliggende som grund for motivation til at ændre adfærd, så teorien ser egentligt mere på følelsen af utilfredshed for at aktivere motivation til at ændre en adfærd. Sammenfattet tager procesteoriene udgangspunkt i den enkelte person ved at se på forholdet mellem behov, mål, forventninger og oplevelse af belønninger.

Indhold og procesteorier står som 2 modstridende paradigmer i motivationsforskningen, men der er det fællestræk ved dem, at de begge tager udgangspunkt i individet, der selvfølgelig bør være omdrejningspunktet i motivationsteori; men den organisatoriske kontekst, som personen indgår i, har også stor indflydelse på motivationen (Larsen 2006 pp. 178).

Situationsbestemt ledelse

I situationsbestemt ledelse, som indskrives sig mere under overskriften ”ledelse” end ”motivation”, bliver teorierne bygget op fra lederens synspunkt. Grunden til, at de bliver taget med som det sidste paradigmeskifte under motivationsteori, er, at de ser på interaktionen mellem individet, opgaven og omgivelserne med henblik på, at lederen tilpasser sin ledelsesstil efter medarbejderens viden og motivation i forhold til en opgave.

Situationsbestemt ledelse står som en reaktion på diskussionen mellem træk-teorier overfor adfærds-teorier indenfor ledelsesteorien. En diskussion der er helt parallel med diskussionen mellem indholdsteorierne overfor procesteorierne på motivationsområdet. Diskussionen handler netop også universalitet, hvilket svarer til argumenterne fra *træk-teorierne*, og dynamik, hvilket svarer til argumenterne fra *adfærds-teorierne*. Dermed er situationsbestemt ledelse et svar på en teoridiskussion med samme indbyggede problemer om universalitet overfor dynamik på ledelsesområdet såvel som på motivationsområdet. Derfor er den værd at nævne som et paradigme under motivationsteori.

⁵ Se bilag 1

Fiddler's banebrydende model på området tager udgangspunkt i lederens egen motivation for enten *opgaven* eller *relationen til medarbejderne* for herefter at identificerer 3 faktorer, der spiller ind på den ledelsesmæssige situation:

- 1) forholdet mellem leder og medarbejder
- 2) arbejdsopgavernes struktureringsgrad
- 3) lederens formelle magt

(Larsen 2006)

Men hele finten er, at modellen er bygget på en undersøgelse blandt medarbejdere om tilfredshed på arbejdspladsen (Buelens 2006); og dermed er sløjfen bundet tilbage til motivation i form af glade og tilfredse medarbejdere.

Valg af teori

En mulig teori, der kunne bruges til at analysere den aktuelle problemstilling om kreative medarbejderes motivation i forhold til tilfredshed på arbejdspladsen, er Porter og Lawlers' udvidede forventningsmodel⁶, der bygger på Vroom's oprindelige forventningsteori⁷ fra procesteorierne. De udvidelser, Porter og Lawler har tilføjet til Vroom's oprindelige model, bygger på tanker fra mange andre motivationsteorier. "*På den måde bliver Porter og Lawlers udvidede forventningsmodel en syntese af flere motivationsteorier*" (Hein 2009, pp. 172). Udover forholdet mellem indsats, præstation og belønning tilføjer Porter og Lawler elementer som kompetenceniveau, det vil sige at forholdet mellem motivation og evner spiller ind på resultatet. Topmotivation giver ikke nødvendigvis toppræstationer, hvis ikke kompetencerne er der. Et andet element er rolleklarhed og viden om, hvad opgaven indebærer. De sidste 3 elementer, Porter og Lawler har tilføjet, er skelen mellem indre og ydre belønninger, opfattelsen af retfærdig belønning og feedback effekten (Buelens 2006). Lighed og feedback kommer fra tankerne i procesteorierne, mens påvirkningen af indre og ydre belønninger kommer fra indholdsteorierne.

⁶ Se bilag 2

⁷ Se bilag 1

En af fordelene ved teorien er, at den både i medarbejderpraksis og ledelsespraksis har genkendelighed i forhold til adfærd. Medarbejdere handler ikke, hvis de ikke tror på, det fører til det ønskede resultat; og ledere forsøger at overbevise medarbejderne om, at de kan forvente et bestemt resultat via incitament (Hein 2009). For nærværende undersøgelse er fordelene ved teorien, at den er ”*et af de mest solide bud på arbejdsmotivation*” (Larsen 2006, pp. 177). Dernæst er det netop en model, der mener, at effektivitet er årsag til motivation, fordi aspektet med indre og ydre belønninger samt feedback er inkorporeret (Larsen 2006). Dette står i direkte sammenhæng med den årsagsvirkningen, nævnt tidligere i opgaven, der er hele baggrunden for, at det er motivation med henblik på trivsel på arbejdspladsen, der bliver undersøgt (se evt figur på side 8). Problemerne ved Porter og Lawler’s model er imidlertid, at den ikke har været testet (Larsen 2006) og er næsten umulig at teste, fordi den er en opsamling af andre motivationsteorier (Hein 2009), hvilket resulterer i, at der er rigtig mange forskellige faktorer, der skal testes. Så den når udenfor hvad rækkevidden i denne undersøgelse tillader.

Kritikken af Porter og Lawlers’ udvidede forventningsteori er, at den bygger på en ide om, at mennesker handler rationelt, nytteoptimerende og opportunistisk (Buelens 2006). Problemet ved det er at denne adfærd ville kræve en kæmpe konsekvensberegning før hver handling, og det er et helt almen accepteret faktum, at mennesker også handler irrationelt såvel som rationelt (Hein 2009). Som særlig ulempe for at anvende modellen til nærværende undersøgelse kan man argumentere for, at især kreative mennesker kan have tendens til at handle mindre rationelt og konsekvensanalyserende end andre, da det ligger i definitionen af kreativ at gå nye veje og *tænke nyt*, derfor kan det være meget vanskeligt at beregne konsekvenser.

Den kreative medarbejders motivationsmodel

Helle Hein Hedegaard har udarbejdet en empirisk funderet teori, der fokuserer på højt specialiserede, kreative medarbejders motivationsprofil (Hein 2009). Det Kongelige Teater i København har fungeret som forskningslaboratorium i undersøgelsen, der også havde som delformål at redefinere primadonnabegrebet,

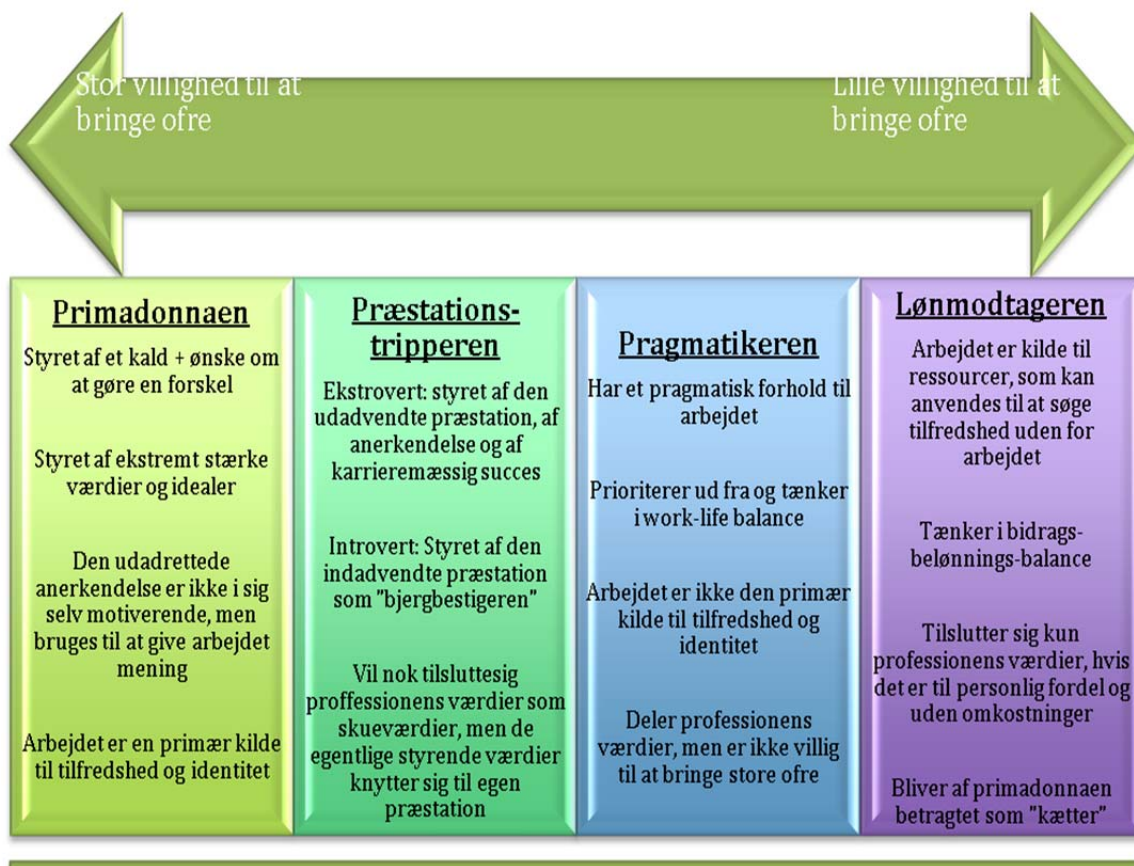
så det ikke længere associeres med temperamentsfulde, krævende, selvhøjtidelige og ledelsesfremmede medarbejdere (Hein 2009). Teorien bygger på de klassiske motivationstanker men er drejet ind på en mere tidssvarende samfundskontekst og ikke mindst medarbejdertyper.

Derfor er udgangspunktet 4 arketyper med hver sin motivationsprofil. De 4 arketyper er skaleret efter, hvor store ofre de er villige til at bringe. *Ofre* forstået som mental energi eller i hvor høj grad medarbejderen er styret af 'kaldet'. Begrebet kald er hentet fra professionsteoriens funktionalistiske perspektiv og betyder medarbejderens følelse af at tjene et højere formål (Hein 2009). Grundtanken i modellen er, at en kunstner ikke adskiller sig i væsentlig grad fra andre højt specialiserede, kreative medarbejdere. Med specialiseret menes der, at arbejdet ikke kan gøres rutinepræget, fordi der skal specialisering til i form af viden eller træning for at udføre arbejdet (Hein 2009). Derfor kan teorien uden problemer føres over på andre grupper af højt specialiserede kreative medarbejdere end netop kunstnere. Helle Hein nævner selv eksempler på andre fagområder, hvor der kan findes primadonnaer:

- Tekniske fag: Ingeniører og IT-udviklere
- Omsorgs fag: Sygeplejersker, præster, psykologer
- Præventive fag: Politifolk, soldater
- Dannelses fag: lærere, pædagoger
- Design fag: reklamefolk, grafikere, arkitekter
- Videns fag: læger, jurister, økonomer (ledelseidag.dk)

Arketyper

Basis i motivationsmodellen er en figur over 4 arketyper, der ser således ud:



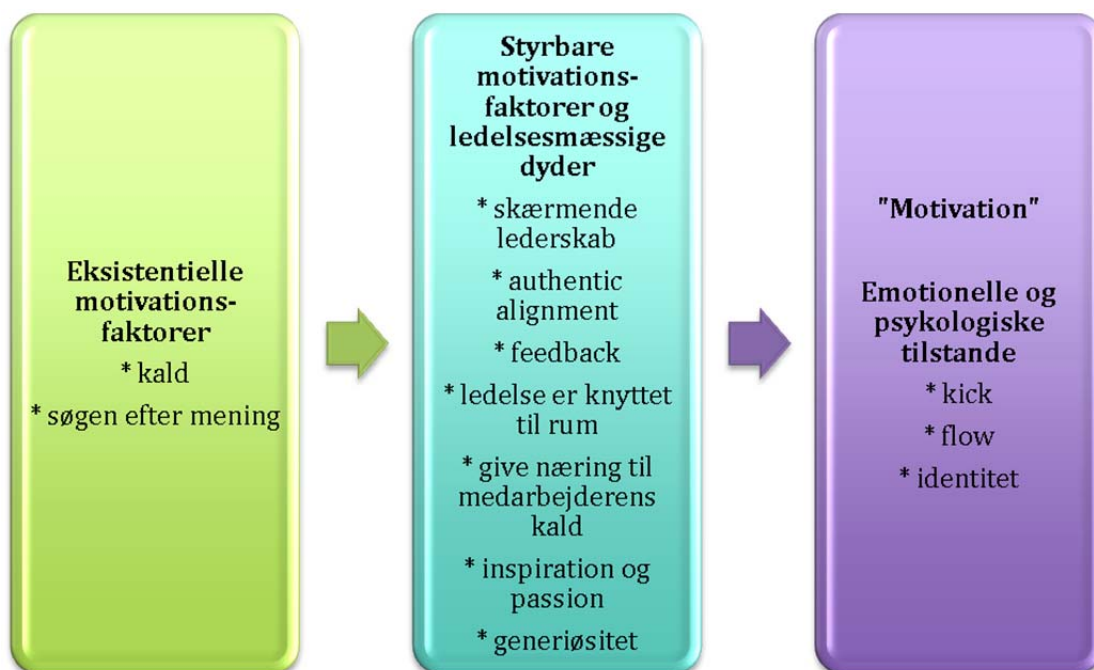
De 4 medarbejdertyper er ikke statiske, men der vil som udgangspunkt være en 'natur', der ligger den enkelte medarbejder nærmest. Arketypemodellen er en motivationsmodel i sig selv på gruppeniveau, der siger noget om forskellige medarbejdertypers motivation. Den er medtaget her, selvom fokus er på individniveau, for at vise, at indenfor kreative medarbejdere er der forskellige typer af medarbejdere med forskellige motivationsprofiler. Fokus i den efterfølgende motivationsmodel på individniveau er på primadonnaens motivationsprofil. Begrundelsen er, at det er den mest arketypiske profil, og samtidig er det her, de fleste fordomme og myter ligger. Det er ofte 'primadonnanykker', der får skylden for konflikter, der kan ramme trivslen på en arbejdsplads.

Arketyperen 'primadonna' er kendetegnet ved at være den medarbejdertype, der er mest styret af et kald, det vil sige villigheden til at bringe ofre for at nå

resultatet. Med ofre menes mængden af mental energi, der bliver investeret i arbejdet. Samtidig har de et stort indre behov for følelsen af at gøre en forskel for andre. Det kan dreje sig om mange forskellige modtagere, men for en kunstner vil det typisk være publikum. Primadonnaen er styret af meget dybt følte værdier og holdninger, derfor er den indre anerkendelse vigtig, fordi det handler om at præsterer det ypperste, og det er ofte personen selv, der sætter de højeste krav for at nå det sublime resultat indenfor faget, og derved også er den bedste til at se, hvornår det ypperste er præsteret. For primadonnaen smelter det professionelle og det personlige værdisæt sammen, og arbejdet er den primære kilde til tilfredshed.

Primadonnaens motivationsmodel

Motivationsmodellen består af 3 grundbestanddele:



De 2 ydre bokse handler om indhold/behov, mens den i midten fokuserer på processen bag motivation. I processen er der plads til påvirkning fra ledelsens side. Lederens egenskaber og kompetencer er langt vigtigere for primadonnaen end den eventuelle ledelsesstil. En af konklusionerne fra Helle Heins observationer på Det Kongelige Teater var, at langt de fleste produktioner på

teateret generelt set lykkes, uanset hvor instruktøren befandt sig i et kontinuum fra autoritær til laissez faire ledelsesstil (Hein 2009). Det afgørende for lederen er, at få primadonnaen til at overgive sig til autoritet, derfra er der vide muligheder for, hvad primadonnaen vil acceptere. Det vil sige, at det ikke for lederen er muligt at skabe motivation, der kan kun fra ledelsens side påvirkes enten positivt eller negativt på motivation.

Det ligger ikke indenfor specialets rammen at gå ind i en længere ledelsesmæssig diskussion, derfor er fokus i opgaven på de 2 ydre kasser i modellen for at bevare medarbejderen og dennes motivation som centrum. Men i spørgeguiden til de semistrukturerede interviews bruges de punkter, der står i den midterste kasse, til at afdække påvirkningen af motivation og trivsel. Det er en meget helstøbt model, Helle Hein har udviklet, da den formår at tage både indholds- og procesaspektet med, samtidig med at den kan anvendes både på medarbejderne og ledelsen.

Eksistentielle motivationsfaktorer

Den første kasse 'Eksistentielle motivationsfaktorer' skal ses som et slags værdisæt eller en drivkraft, der ikke nødvendigvis kun tilskriver sig arbejdslivet. Det er ikke noget, der kan styres ellers ændres, da faktorerne enten er medfødte eller tidligt tillærte. De fungerer i stil med Hertzbergs hygiejne faktorer på den måde, at de ikke bidrager til motivationen, men hvis der ikke tages hensyn til dem, skabes der frustration. *Kald* som beskrevet tidligere handler om at have en følelse af at tjene et højere formål, mens *søgen efter mening* er med til give engagement og disciplin for primadonnaen (Hein 2009).

Motivations tilstande

Kassen yderst til højre 'Motivation' beskriver de psykologiske tilstande, motivation kan antage. Den første er *kick*, og kan bedst beskrives som den følelse, alle mennesker kan have fra tid til anden, når alting går op i en højere enhed. En slags stjernestund hvor al arbejdet føles at give mening. Det er en relativ sjælden følelse, men som oftest en, der stræbes efter, fordi det er en slags lykkefølelse.

I det daglige arbejde er det den psykologiske tilstand *flow* der driver værket. Det kan beskrives som den gode proces, hvor man arbejder op til sit fulde potentiale, blandt andet fordi flowtilstanden er knyttet til udfordringer. En fornemmelse af, at alting kører, og man glemmer tid og sted. Det er i høj grad i forbindelse med arbejdslivet, at tilstanden af flow opstår.

Den tredje psykologiske tilstand, motivation kan opstå som, er *identitet*, hvilket er når privatlivet og arbejdslivet smelter sammen. Arbejdet bliver et eksistentielt spørgsmål, der er med til at give mening og mål med livet (Hein 2009).

Styrbare motivationsfaktorer og ledelsesmæssige dyder

I kassen i midten står de styrbare motivationsfaktorer og ledelsesmæssige dyder, som er de knapper, lederen kan skrue på. Der bliver spurgt ind til dem under interviewet, til trods for at fokus er på motivationsfølelsen, med henblik på at blive sporet ind på medarbejderens relation til ledelsen og områder, der kunne være til støtte ved opstilling af anbefalinger i den afsluttende del af opgaven.

Den første ledelsesmæssig dyd er *skærmende lederskab*, som fra lederens side består i at være opmærksom på den kløft, der kan være mellem fagets retorik og management retorik. Et fokus på budgetter og økonomi kan virke meget fremmede for den kreative medarbejder, og er noget, der kan være med til at sætte rammer for et projekt i form af budget og deadlines, men inden for de rammer er det vigtigt, at det er den faglige logik, der hersker.

Den næste er *authentic alignment*, et meget udpræget management udtryk, der står for en sammenhæng mellem værdier, ressourcer og krav i forhold til den enkelte medarbejder. *Feedback* er et gammelkendt udtryk, der er et væsentligt ledelsesredskab. For primadonnaen er det værd at bemærke, at behovet for ros og anerkendelse ikke er så stort, fordi de sætter selv standarden og ved bedst selv, hvornår de har performet tilfredsstillende. Det er kun ved ekstraordinære præstationer, at ekstern anerkendelse bliver værdsat. Derimod er behovet for at blive bekræftet i at have gjort en forskel stort. For *ledelse knyttet til rum* gælder, at der er forskel på det arbejdsmæssige rum og steder, hvor der er plads

til f.eks. feedback. For en skuespiller kan det rent fysisk være prøvesalen og kantinen; det er vigtigt for lederen at kende grænserne for de forskellige rum.

At *give næring til medarbejderens kald* kan gøres, ved at lederen har fokus på medarbejderens værdisæt. At fungere som *inspiration* og selv have *passion* omkring arbejdet er noget af det, der kan få primadonnaen til at tilsidesætte en masse andre behov og arbejde indædt efter det, lederen vil have. Det gælder om at være et forbillede, der kan udvise *generøsitet* overfor medarbejderen, fordi man arbejder med mennesker, der giver en masse af sig selv, og derfor har behov for ledere, der kan tage imod, men også give selv.

Disse styrbare motivationsfaktorer og ledelsesmæssige dyder skal i undersøgelsesdesignet bruges som støttepunkter til at finde ud af, hvordan relationen er mellem de kreative medarbejdere og deres leder.

Årsager til valg af teori

Det er denne teori, dette speciale vil arbejde ud fra i undersøgelsen af, hvordan kreative medarbejdere i kommunikationsbranchen motiveres. Valget af teori er der flere årsager til. For det første er det en ret ny teori, lavet i år 2006. Dette betyder, at der er taget højde for de nyeste tanker indenfor motivationsområdet, samtidig med at den bygger på en fundamenteret viden fra indholds- og procesteoriene. Teorien er udviklet på baggrund af empiriske studier og 'grounded theory' metoden, der er en induktiv metode, hvor forskeren er så åben som muligt overfor sine empiriske data for at lade adfærdsmønstre dukke frem⁸. Helle Heins metode har hovedsageligt været observationer og derfor kan der ved at denne undersøgelse er baseret på interviews af medarbejder tilføres noget nyt viden. Helle Heins fokus har været at udvikle modellen, i denne undersøgelse er fokus at anvende modellen gennem en deduktiv metode.

Dernæst er undersøgelsen dansk, og det betyder, at den er mere valid at anvende end en amerikansk undersøgelse eller en anden europæisk for den sags skyld. Forskelle i kultur og hvordan arbejdsmarked er skruet sammen kan godt have en

⁸ <http://www.informationsordbogen.dk/concept.php?cid=2355>

indflydelse på en medarbejders motivationsfaktorer; derfor højner det validiteten at bruge en dansk undersøgelse.

En kritik af modellen kan være, at den ikke definerer motivation som begreb, og der derfor kan være et diffust formål med modellen. Den kræver, for at kunne anvendes, at det bliver besluttet, med hvilket formål man vil motivere. Om motivation skal give glade og tilfredse medarbejdere som er tilfældet i nærværende opgave, eller om formålet er at få medarbejderne til at præstere mere.

Kapitel 4

I dette kapitel præsenteres metoden og målgruppen. Derefter beskrives interviewsituationen og relevansen, reliabiliteten og validiteten analyseres. Dernæst operationaliseres modellen til en spørgeguide med efterfølgende kritik. Til sidst foretages en kvalitetsevaluering af interviewsende.

Metode

For at kunne svare på hvordan den tilsigtede viden skal tilegnes, må der først kort genopridses hvad og hvorfor i undersøgelsen (Kvale 1997).

Hvad: Motivation undersøges ud fra den erhvervede forforståelse, den teoretiske gennemgang har givet med fokus på kreative medarbejder.

Hvorfor: Formålet med undersøgelsen er at finde ud af, hvordan kreative medarbejdere selv ser på motivation, for derfra at kunne udtrække nogle tendenser, der kan danne baggrund for anbefalinger til motivation af kreative medarbejdere.

Hvordan: Gennem semistrukturerede interviews med medarbejdere i kommunikationsbranchen. Spørgsmålene er delt op i emner for at give samtalen et omdrejningspunkt. Ud fra det socialkonstruktivistiske perspektiv undersøges et fænomen.

Udvælgelse af målgruppe

Først og fremmest er en fællesnævner for de interviewede personer, at de alle er ansat indenfor kommunikationsbranchen. Det være sig i forskellige virksomheder, med forskellige funktioner og jobbeskrivelser; men det fælles er, at de bruger deres kreativitet til at formidle et stof. Formålet med at have denne variation indenfor stikprøven er at få flest mulige aspekter med til at kunne sige noget om deres fællesnævner i motivations faktorer. En fuldstændig ensartet stikprøve ville kunne give flere fakta-orienterede informationer, fordi der kan måles gennemsnit eller spredning indenfor forskellige karakteristika (Winter 1997). Men her søges der efter information, der kan sige noget om relationer, derfor er stikprøven som gruppe heterogen.

Jeg har valgt at stratificere min stikprøve efter 4 sorteringsmekanismer:

- Anciennitet på minimum 2 år
- Arbejdsplads i Storkøbenhavn
- Alder mellem 30-40
- Arbejder direkte under en overordnet

Det er bevidst, at køn ikke blev valgt som en sorterings mekanisme, da det er en interessant variation i stikprøven. Da målgruppen kreative medarbejdere i kommunikationsbranchen er en meget stor heterogen gruppe, er der valgt en stratificeret stikprøve for at mindske stikprøven, uden at det influerer på informationens værdi. Det ligger udenfor specialets rækkevidde at kunne indsamle informationer fra en stikprøve, der repræsenterer den samlede kommunikationsbranche, da det er en omfattende og vidtfavnende branche, hvilket et hurtigt blik på kommunikationsbranchens fælles digitale platform Kforum⁹ også vidner om.

Der er fortaget 5 interviews af personer, der arbejder i forskellige virksomheder med forskellige jobbeskrivelser.

1. journalist
2. kommunikationsrådgiver
3. seniorkonsulent på et PR-bureau

⁹ <http://www.kommunikationsforum.dk/>

4. konsulent på et reklamebureau

5. producent af medieprogrammer

Antallet af interviewede er fremkommet som et kompromis mellem at finde et repræsentative antal og det tidsperspektiv, der er afsat til undersøgelsen. Der er lovet anonymitet til alle deltager, hvorfor ingen igennem analysen af den indsamlede data bliver nævnt ved navn, stillingsbetegnelse eller firmanavn. Samme informationer er fjernet fra transskriberingen. Af de 5 interviewede er der 3 mænd og 2 kvinder. De interviewede er først og fremmest udvalgt efter tilgængelighed fra personligt kendskab til kommunikationsbranchen.

Interview situation

Alle interviews er foretaget på offentlige steder som cafeer eller kantiner for som udgangspunkt at skabe en afslappet atmosfære. Hensigten har været at lave en samtale over en kop kaffe, til trods for at interviewene har været semistrukturerede, altså med en fast spørgerække men med plads til at gå dybere ind i områder. Valget af det semistrukturerede interview har været begrundet i, at strukturen skulle hjælpe til at give overblik over stoffet, men med mulighed for at afvige spørgerækken og gå dybere ind i et område, hvis noget skulle dukke op, der kunne hjælpe til at afdække problemet med nye vinkler.

Indledningen har hver gang været en præsentation af projektet og formålet, men interviewet har været fuldstændig åbent. Dernæst er alle adspurgt personer lovet anonymitet, for at ingen skulle være nervøse for at tale 'dårligt' om chefen. Samtidig blev det klargjort, at den forventede interview tid var 30 minutter for at afstemme forventningerne, da det er begrænset, hvor længe folk har lyst til at sidde i en interview situation (Winter 1997).

Vægten i selve interviewsituationen har været på eksplorering. Der har ikke været fremsat en hypotese, der skulle testes. Dernæst er der hovedsageligt indhentet nuancerede beskrivelser af de undersøgte fænomener frem for at forsøge at tolke eller afklare de givne udsagn undervejs i interviewet (Kvale 1997).

Afslutningen på interview situationen har været almindelig samtale efter diktafonen har været slukket, for at skabe en afslutning på interviewet eller

debriefing, som Kvale kalder det. I enkelte tilfælde har dette medført oplysninger, der er medtaget i analysen, til trods for at det ikke er en del af det officielle interview.

Efter interviewene blev disse transskriberet med henblik på at få en følelse af informationen og et overblik til senere bearbejdelse. Derefter blev de enkelte interviews klynget i sammenfaldende kategorier og nøglemønstre. Dette findes der intet skriftligt overblik over, men fremkommer i analysen.

Relevans, Reliabilitet og Validitet

Den valgte stikprøves relevans gælder kun som repræsentant for den stratificerede gruppe. Der er ingen viden om, hvordan den gennemsnitlige medarbejder i kommunikationsbranchen ser ud. Men indenfor denne gruppe er relevansen høj, da aldersbegrænsningen gør, at alle de interviewede er på det samme sted i livet. Kvalitative data medfører næsten altid en høj relevans, mens objektiviteten og det korrekte virkelighedsbillede kan være et større problem (Jacobsen 2003).

Reliabiliteten

Reliabiliteten er mere usikker, da metoden interviews er sårbar overfor tilfældigheder. Det kan være, den interviewede har en dårlig dag og slet ikke føler sig motiveret for sit job på den pågældende interviewdag, eller rollefordelingen i interviewsituationen giver anledning til at synes, at der ledes efter bestemte svar fra interviewerens side. Det er ikke sikkert, at undersøgelsen kan gentages med præcis samme resultat. Der er ved undersøgelsen ikke brugt interbedømmer reliabilitet, som oftest er den måde reliabiliteten sikres ved indsamling af bløde data. Interbedømmer reliabiliteten vil sige, at der er en observatør til stede udover intervieweren. Så kan opfattelsen af de afgivne svar sammenlignes for at se, om de stemmer overens (Winter 1997). Der er dog brugt diktafon ved interviewene, så det kan lade sig gøre at genhøre de præcise svar med pauser og intonation. Den sikreste måde at få en høj reliabilitet på er ved at anvende hårde data i gennemarbejdede målemetoder indenfor et meget smalt

felt. Dette tillod problemformuleringen for denne opgave ikke.

Validiteten

'Valideringen kommer... til at afhænge af den *håndværksmæssige kvalitet* i forskningen' (Kvale 1997, 235).

Undersøgelsens indhold og formål går forud for metoden, hvilket ifølge Kvale er en afgørende forudsætning for validiteten i en undersøgelse (Kvale 1997, 238).

Den semistrukturerede interviewmetode øger validiteten, fordi den tillader, at der måles på det, der er til hensigt at måle på, ved at der er plads til at kunne fortælle om synspunkter, der ikke er forud tænkt af interviewereren. Der er valgt at indsamle data efter direkte metoder, altså at spørge ind til motivationen i stedet for f.eks. at måle på produktion og derved indirekte konkludere på motivation, fordi en direkte metode til dataindsamling giver et mere validt resultat. "*Gyldighedsproblemet findes også i de direkte metoder, men der ved man bedre, hvad man spørger om, men ikke rigtig, hvad forsøgspersonerne i grunden svarer på*" (Winter, 1997, pp. 43). Der er stadigvæk et gyldighedsproblem til trods for anvendelsen af den direkte metode. Dette er søgt undgået ved at bruge det semistrukturerede interview, men der opstår herved en fare for, at resultaterne bliver meget komplekse da det ikke på forhånd kan vides hvilken information der kommer ud af interviewet.

Den indre validitet er afhængig af den indbyggede forudsætning i undersøgelsen, at motivation hænger sammen med trivsel, og der derfor kun måles på motivation. Dette er skæmmende for den indre validitet i undersøgelsen, da der er en risiko for, at der undersøges for smalt (Winter 1997). I selve spørgsmålene er der undgået at bruge præcis de ord fra modellen, der gerne vil måles på. I stedet spørges der åbent ind til situationer eller oplevelser, der evt. kunne beskrive den følelse (f.eks. kick, flow eller identitet), der gerne vil måles på. Dette kan svække den indre validitet, men er valgt for ikke at stille ledende spørgsmål og for at få interview-personernes spontane reaktion på spørgsmålet.

Operationalisering af modellen

Der indledes med en række spørgsmål om dagligdagen på arbejdspladen for at anspore samtalen. Alle spørgsmål i interviewet er søgt formuleret så neutralt som muligt, da *'det ligger uden for forskningsinterviewets horisont, at interviewerens skulle hævde styrken af sine egen opfattelser af det udforskede emne eller forsøge at ændre den interviewedes overbevisning'* (Kvale 1997, pp. 35). Derfor opfattes primadonnaens motivationsmodel ikke som en fastlåst virkelighed, men er et udgangspunkt for samtalen i interviewet. Der er plads til, at de interviewede opfatter virkeligheden anderledes, ved at de selv skal beskrive, hvad de forstår ved de anvendte begreber som f.eks. motivation og trivsel.

Den første del i interviewet skal være med til at sætte scenen for resten af samtalen (Kvale, 1997) og samtidig afdække de interviewedes forhold til egen kreativitet.

Det, der skal undersøges i den næste del, er den enkelte medarbejders forhold til *kaldet*, og hvordan der *skabes mening* gennem arbejdet for den enkelte. Ifølge modellen er det noget helt grundlæggende og eksistentielt for den enkelte, hvorfra potentialet for motivation udspringer (Hein 2009). Håbet er at få svar på, hvilke drivkræfter der ligger bag den enkeltes motivation.

Den næste sektion spørgsmål skal svare på, hvordan lederen påvirker motivationen. Der bruges de ledelsesmæssige dyder, der står anført i den midterste boks i modellen. Disse svar skal bruges til at danne den normative del af opgaven i form af gennemgående tendenser for, hvad der virker i forhold til at motivere kreative medarbejdere til at være glade og tilfredse.

Den følgende sektion af spørgsmål handler om følelsen af motivation. Der spørges ind til eksempler på de 3 former for motivation, der beskrives i modellen. Sammen med den første sektion af spørgsmål skal disse give svar på, hvad motivation er for den enkelte.

Til sidst spørges der ind til årsagsrækken **effektivitet – motivation – trivsel** for at teste tanken om den omvendte rækkefølge.

Spørgeguide til semistruktureret interviews

Der interviewes efter af få spontane beskrivelser af personens livsverden, derfor spørges der ikke direkte ind til de teoretiske opfattelser (Kvale 1997).

	Interviewspørgsmål	Forskningsspørgsmål
1.	Hvad er din stillingsbetegnelse?	
2.	Hvordan ser en normal arbejdsdag typisk ud?	
3.	Hvordan er din personlige arbejdsproces?	
4.	Hvordan ser det kreative indhold ud i dine arbejdsopgaver?	
5.	Er der plads til kreativiteten på din arbejdsplads?	
6.	Hvad sker der på en rigtig god arbejdsdag?	
Eksistentielle motivationsfaktorer		
7.	Hvad er din drivkraft i arbejdet?	Sigter til de eksistentielle motivationsfaktorer
8.	Hvilke værdier vægter du i dit arbejde?	Sigter til de eksistentielle motivationsfaktorer
9.	Oplever du dit arbejde tjener et formål for dig selv?	Sigter til <i>kald</i>
10.	Gør dit arbejde en forskel?	Sigter til <i>kald</i>
11.	Beskriv en situation, hvor du er	Sigter til <i>søgen efter mening</i>

	engageret?	
12.	Hvornår giver dit arbejde bedst mening for dig?	Sigter til <i>søgen efter mening</i>
13.	Oplever du, at dit arbejde kræver disciplin?	Sigter til <i>søgen efter mening</i>
Motivation		
14.	Hvad er den største glæde ved arbejdet for dig?	Sigter til <i>motivation/ emotionelle og psykologiske tilstande</i>
15.	Beskriv en situation, hvor du følte, at du kan blive helt høj af dit arbejde?	Sigter til <i>kick</i>
16.	Oplever du det tit i en arbejdssituation?	Sigter til <i>kick</i>
17.	Fortæl om en oplevelse, hvor du oplever alting køre, og du glemte tid og sted?	Sigter mod <i>flow</i>
18.	Får du udfordringer i dit arbejde, som giver dig positiv motivation?	Sigter til <i>flow</i>
19.	Har du et skarpt skel mellem dit arbejdsliv og dit privatliv?	Sigter mod <i>identitet</i>
20.	Er dit arbejde en del af din identitet?	Sigter mod <i>identitet</i>
Relation til ledelsen		
21.	Er der en afstand til ledelsen på din arbejdsplads, måske en 'os'/dem' fornemmelse?	Sigter på <i>skærmende lederskab</i>
22.	Lægger din nærmeste leders fokus på budgetter eller på 'faget'?	Sigter på <i>skærmende lederskab</i>

23.	Er der situationer, hvor du må gå på kompromis med en opgave?	Sigter til <i>authentic alignment</i>
24.	Vil du helst have konstruktiv kritik eller ros?	Sigter til <i>feedback</i>
25.	Giver din leder respons på dine opgaver?	Sigter til <i>feedback</i>
26.	Hvordan er de fysiske forhold på din arbejdsplads?	Sigter til <i>ledelse knyttet til rum</i>
27.	Inspirerer din leder dig?	Sigter til <i>næring til kaldet</i>
28.	Bliver du nogle gange presset til at præsterer mere, end du selv lige havde forestillet dig?	Sigter til <i>inspiration</i>
29.	Er din leder passioneret?	Sigter til <i>passion</i>
30.	Synes du, din leder inddrager jer i beslutningerne?	Sigter til <i>generøsitet</i>
31.	Er din leder god til at give plads til kreativiteten?	Sigter til <i>generøsitet</i>
Effektivitet-Motivation-Trivsel		
32.	Hvornår er du mest effektiv?	Sigter til relationen mellem effektivitet-motivation-trivsel
33.	Hvornår er du mest motiveret?	Sigter til relationen mellem effektivitet-motivation-trivsel
34.	Hvornår trives du bedst på arbejdspladsen?	Sigter til relationen mellem effektivitet-motivation-trivsel
35.	Hænger de 3 ting (effektivitet-motivation-trivsel) sammen?	

Spørgsmålene sigter meget direkte mod hver enkelt punkt i modellen, men tanken er, at i hvert svar vil der åbnes op for områder, der kan spørges mere uddybende ind til, derfor den semistrukturerede metode. Helle Hein fremhæver nogle ledelsesmæssige dyder, der er vigtigere end andre (Hein 2009). Dette er der ikke taget hensyn til i denne undersøgelse, da vægten ligger på den individuelle motivation frem for ledelsens påvirkning. Dernæst er der vægtet 'den positive historie' om motivation, fordi fokus er på tilfredse og glade medarbejdere. Derfor er der undladt at spørge ind til konflikter på arbejdspladsen, som 'primadonnanykker' evt. kunne være årsag til. Tanken bag er, at det bliver irrelevant, om der rent faktisk er de konflikter på de interviewedes arbejdspladser i det pågældende øjeblik, da formålet med undersøgelsen er at lære om sammenhængen med motivation og trivsel.

Se bilag 3 for transskribering af interviews.

Kritik af spørgeguide

Det viste sig ved anvendelsen af spørgeguiden, at der var alt for mange spørgsmål, hvor det var muligt for den interviewede bare at svare 'ja' eller 'nej'. Strukturen i interviewet tillod, at jeg kunne spørge nærmere ind til deres svar, men det giver en abrupt følelse i et interview, at der bliver svaret så kort på et spørgsmål. Udgangspunktet var at anvende specificerede spørgsmål (Kvale 1997) hvor der så kunne laves opfølgende spørgsmål for at få mere præcise beskrivelser.

Spørgsmålene var svære at stille, og jeg synes flere gange, at der var behov for at uddybe, hvad der blev ment. Der var flere gange, hvor den interviewede var usikker på, hvad begreberne betød, som f.eks. i den sidste del af spørgeguiden om trivsel, effektivitet og motivation. Der skulle en uddybning til, før svaret kunne komme; tanken havde været, at den interviewede gennem sit svar selv skulle komme ind på, hvad de forstod ved begreberne. Problemet er, at det nemt kommer til at virke som ledende spørgsmål, når der skulle uddybes, før der kunne komme et svar. Derfor kom der faktisk ikke meget brugbart ud af den

sidste del af spørgeguiden. De sidste 3 spørgsmål, der omhandler sammenhængen mellem effektivitet, trivsel og motivation, fik ikke en besvarelse, der rigtig gav noget til analysen. Sandsynligvis fordi det blev for ledende spørgsmål, når begreberne skulle uddybes, efter at spørgsmålet var blevet stillet. Tanken var, at de kunne fungere som en afsluttende opsummering; men dette lykkedes desværre ikke. Der blev prioriteret i interviewet at overholde aftalen om at interviewet skulle vare 30 minutter frem for at fiske mere rundt efter yderlig uddybelse af svar på de sidste 3 spørgsmål.

Efter de første par interviews begyndte jeg at anvende en "tavsheds-teknik" ved at vente, når en person blot havde svaret 'ja' eller 'nej'. Dette udløste flere gange en uddybning af svaret.

Intentionen havde været, at der ville opstå samtaler ud fra spørgsmålene, men det viste sig, at det uddybende element mest af alt bestod i at spørge "hvorfors" og "hvordan" ind til de ting, medarbejderne beskrev. Dernæst er der ved et semistruktureret interview en risiko for kun at holde sig til de nedskrevne spørgsmål, hvilke er et problem, da de i sig selv ikke er uddybende nok, og man kan ved efterfølgende gennemhøring sidde med en lyst til at få mere af vide om nogle udtalelser.

Der skal virkelig høres efter i en interviewsituation. Meget nemt kan respondenter slippe af sted med at svare på, hvordan de tror andre ser på et fænomen, fremfor hvordan de selv ser på tingene. Den slags kan nemt smutte og bliver først opdaget i analysen af transskriberingen. Det kræver høj koncentration og også en vis portion øvelse, før teknikken med at lave det ideelle interview er på plads.

Interviewets kvalitet

Kvale har opstillet nogle kvalitetskriterier for et interview (Kvale, 1997, pp. 149). De relevante områder vil her blive gennemgået med henblik på at vurdere de afholdte interviews.

Kvale's kvalitetskriterier for interview

- Omfanget af spontane, righoldige, specifikke og relevante svar fra den interviewede
- Jo kortere interviewerens spørgsmål er, og jo længere interview-personens svar er, desto bedre
- I hvilken grad interviewereren forfølger og afklarar meningen med relevante aspekter af svarene
- Det ideelle interview fortolkes i vid udstrækning under interviewet
- Intervieweren forsøger at verificere sine fortolkninger af interviewpersonens svar i løbet af interviewet
- Interviewet er 'selvkommunikerende' – det er en historie, der er indeholdt i sig selv og ikke kræver mange yderlige kommentarer og forklaringer

Som udgangspunkt var udsagnene fra de interviewede generelt spontane, specifikke og relevante men desværre var flere interviewene præget af, at interviewerens spørgsmål var længere end interview-personens svar. Der var en høj grad af meningsafklaring i interviewene, men en lavere grad af fortolkning og næsten ingen verificering af fortolkning. Undervejs var der elementer af 'selvkommunikation', hvilket vil sige steder, hvor interview-personen fremkom med historier, der bibragte stor viden, og som ikke behøvede nærmere kommentarer.

Det kan konkluderes, at interview metoden er en svær disciplin, der kræver stor øvelse for at kunne mestres ideelt. Men selv et ikke perfekt gennemført interview kan lede til en omfattende viden.

Kapitel 5

Nedenstående er en analyse af de interviewedes arkeprofil for at finde frem til deres forståelse af motivation, samt en analyse af relation til ledelsen med henblik på at kunne konkludere, på nogle anbefalinger til hvordan motivation hænger sammen med medarbejdernes trivsel på arbejdspladsen. Analysen er en personlig intuitiv fortolkning, og der er ikke anvendt formelle procedurer til at frembringe resultatet. Det transskriberede materiale er gennemgået og analyseret efter markante sammenhænge i udtalelserne.

Den anvendte model holdes op mod de interviewedes svar og resultatet er at de interviewede matcher en anden arketype i modellen end den der er anvendt i spørgeguiden.

Analyse

Den første opdagelse i analysen af det indsamlede materiale er, at de interviewede ikke passer særlig godt på primadonna arketypen, som hele motivationsprofilen er bygget op efter, men derimod minder langt mere i natur om den arketype, Helle Hein har kaldt præstations-tripperen.

Det er vigtigt af slå fast, at der bliver arbejdet med 2 begreber i analysen. Det første er **arketyper**, som er de 4 typer, Helle Heins model opridses, (se evt. ovenstående model på side 25). Det andet begreb er **motivationsprofilen**. Der hører en forskellig til hver enkelt arketype. Indtil videre er kun præsenteret den motivationsprofil, der tilhører primadonnaen, (se evt. ovenstående model side 26). Senere vil en anden motivationsprofil blive præsenteret på side 49 i direkte forlængelse af, at den tilhørende arketype bliver behandlet.

Primadonna arketypen

Det punkt, hvor de interviewede tydeligst adskiller sig mest fra 'primadonna' arketypen, er ved at den ydre anerkendelse betyder mest. For primadonnaen handler det om indre tilfredshed og anerkendelse. *'Som udgangspunkt har primadonnaer ikke brug for ros og anerkendelse – de sætter selv standarden og ved bedst selv, hvornår de har performet tilfredsstillende'* (ledelseidag.dk pp. 7).

En af de interviewede svarer, at anerkendelse er den største drivkraft i arbejdet, mens en anden svarer ”anerkendelse” på spørgsmålet om, hvad den største glæde ved arbejdet er. Begge er enige om, at det er ekstern anerkendelse de søger. En tredje beskriver det således *’At kunne stå ved overfor andre og sige det har jeg lavet’*. Disse udtalelser knytter sig meget nært op ad præstations-tripperens arketype der er styret af præstationen, anerkendelse og karrieremæssig succes: Som det kan ses i, ovenstående arketype model på side 25 i opgaven, men præstations-tripperens arketype vil også blive nærmere gennemgået længere nede i analysen.

At gøre en forskel

En anden forskel mellem de interviewede og primadonna modellen handler om de grundlæggende drivkræfter. *’Primadonnaen er en helt specielt type – en særlig race, om man vil – og primadonnaen adskiller sig fra de tre andre arketyper ved at være styret af nogle dybtliggende eksistentielle motivationsfaktorer’* (Hein 2009). Disse dybtliggende eksistentielle motivationsfaktorer bunder i primadonnaens følelse af kald. Men ingen af de adspurgte havde nogen genkendelse af at være styret af et kald eller fornemmelse af, at deres arbejde i der store og hele gjorde en forskel for andre end dem selv. *’Når der her tales om, at primadonnaen er styret af et kald, er det ikke i en religiøs forstand, men i en mere jordnær betydning, hvor medarbejderen ønsker at gøre en forskel i en højere sags tjeneste – det kan være for en bestemt person, f.eks. patienten, eleven, publikum eller en kunde, eller det kan være for en bestemt sag, f.eks. kunsten, ånden, religionen, samfundet etc.’* Altså at kunne gøre en forskel for andre.

Selve ideen om at arbejde efter et kald blev slet ikke genkendt af nogle af de interviewede, men spørgsmålet om, hvorvidt de synes at deres arbejde gjorde en forskel, blev set som at gøre en forskel for dem selv. En af de interviewede beskrev det som dage, hvor man kunne have en bedre ’feel-good’ fornemmelse end andre dage. Men dette relaterede sig mere til det etiske aspekt i jobbet, f.eks. kunne det opstå, når arbejdet var for en velgørende organisation, eksempelvis UNICEF eller andre humanitære organisationer. En anden taler om følelsen af

at sætte et fingeraftryk som svar på, om jobbet er med til at gøre en forskel. Fælles for de to nævnte svar er, at det at *gøre en forskel*, bliver set som noget meget målbart og individuelt, hvor man enten helt tydeligt kan vise sin egen sociale bevidsthed ved at arbejde for de 'rigtige' kunder eller også kan der konkret peges/måles på en ide, et projekt eller en udvikling, der tydeligt kan tilbageføres til en enkelt persons præstation.

For primadonnaen handler det *at gøre en forskel* om at påvirke andre, mens de svar, de interviewede gav, fokuserede på dem selv. Motivationsfaktoren om *at gøre en forskel* hænger tæt sammen med motivationsfølelsen *kick*, der er det sus, det giver, når alt går op i en højere enhed. For primadonnaen giver det *at gøre en forskel* et *kick*, mens for den arketype, der kaldes præstations-tripperen, giver det *at præstere* et *kick*. På spørgsmålet om, hvornår personen kan føle sig helt høj af sit arbejde, lyder svaret '*Det er, hvis der har været en historie, jeg ikke føler er god, men får den skåret og drejet, og så pludselig er den på forsiden, selvom man synes der ikke var meget historie. Så tænker man fuck det var der ikke andre, der kunne have gjort*'. Det er helt tydeligt præstationen, der giver følelsen af *kick*. En anden siger '*Det er når jeg sætter mig en opgave som så lykkes, at jeg kan stå med et resultat, helt egoistisk som jeg kan vise frem, som regel skal det være et eller andet der kan være målbart som andre kan sige tillykke med det, det er en succes*'. Svarene er nærmest identiske, og fælles for dem er kodeordene præstation og anerkendelse, hvilket kunne antyde, at selv om det er mennesker i forskellige stillinger og forskellige virksomheder, så er der elementer i gruppen, som er mere homogen end først antaget ud fra deres demografi.

Præstations-tripperen

Det kan konkluderes ud fra svarene på spørgsmål om *kald*, *at gøre en forskel* og *kick*, at blandt de interviewede var der ingen, hvis motivationsprofil lignede primadonnaens, men derimod svarer de ret godt til den ekstroverte præstations-trippers arkeprofil.

Præstations-tripperen

Ekstrovert

Styret af den udadvendte præstation, af anerkendelse og af karrieremæssig succes

Vil nok tilslutte sig professionens værdier som skueværdier, men de egentligt styrende værdier knytter sig til egen præstation

10

De 4 arketyper er delt ind i et kontinuum over, hvor store ofre den enkelte er villig til at bringe for deres arbejde. Villigheden til at bringe ofre handler primært om den grad af mental energi, man investerer i sit arbejde, og i hvor høj grad man er villig til at kæmpe for det, man tror på (ledelseidag.dk pp. 3). Primadonnaen er kendetegnet ved at have stærke idealer og stor passion for faget, som der kæmpes hårdt for. Men adspurgt ind til *ofre for faget* snakker flere af de interviewede om nødvendigheden af kompromis. *'Nogle gange går jeg på kompromis med hvad jeg synes er en god ide, men det er jo ligesom alt muligt andet arbejde, men det er ikke at ofre noget.... vi er jo flere der skal være enige'* udtaler en af de interviewede. Underforstået at det er en del af arbejdet, og det udløser ikke nødvendigvis stor frustration. En svarer på spørgsmålet om, hvordan personen har det med situationer, hvor der skal gives køb på egne ideer *'Meget dårligt og har jeg en oplevelse af at der er flere af dem end positive situationer så ville jeg forlade firmaet. Jeg er her fordi det giver mig noget frihed til at handle, her er jeg med til at bestemme'*. Det vil sige, at til trods for at personen tidligere har nævnt kompromis som en del af arbejdet, så er der ikke en oplevelse af, at der ofte skal gives køb på egne ideer.

Følelsen af at ofre sig til fordel for faget på bekostning af egne ideer var slet ikke noget, der kom på tale i forbindelse med spørgsmålene om at *ofre* sig.

¹⁰ Hein (2009), udklip af model fra side 19 i opgaven

Man skal passe på med *'at bede primadonnaen om at gå på kompromis med sine faglige værdier og idealer.....det vil skabe dyb frustration og demotivering'* (ledelseidag.dk pp. 7). En anden siger *jeg er ikke en musiker der deler ud af sig selv, men jeg kan godt føle at jeg nogle gange skal yde ofre'*. Her skinner det tydeligt igennem, at det ikke er en primadonna arketype, vi har med at gøre. Den interviewede henviser selv til en kunstner, der skal ofre en masse i sit arbejde, men tager klart afstand fra den type offer. Kendetegnet ved præstations-tripperens offer er, at ideen om kompromis ikke nødvendigvis er relateret til demotivering, som det er for primadonnaen. Primadonnaen tænker på faget før på sig selv, hvor de interviewede først og fremmest er fokuseret på sig selv og kun tolker *offer* som en form for kompromis, hvor man ikke får præcist sine egne ideer igennem.

Præstationen i komfort zonen

Det, der står helt centralt, både for de interviewede og for teorien om præstations-tripperne, er selve præstationen. For at kunne konkludere og afvise relevansen af primadonnateorien på de udvalgte respondenter, er det derfor vigtigt at se på primadonnaens forhold til præstationen. *Det er helt centralt for primadonnaens arbejde, at det ypperste kun nås, hvis man tør træde ud af sin komfort zone* (ledelseidag.dk pp.8). På spørgsmålet, om interviewpersonen oplever at blive presset af sin leder, svarer en, at personen nok mest er typen, der venter på at lederen kommer hen og siger, at nu skal du prøve det og det, fordi personens komfortzone er en, hvor der overpræsteres (i forhold til et målbart Key Performance Indeks lavet i samarbejde med kunden til hvert projekt). Det vil sige, at personen har det bedst og er mest tilfreds, når der overleveres på nogle meget konkrete og målbare slutresultater, som f.eks. hvor mange medier personen skal få en historie ud i. *Den ekstroverte præstations-tripper ønsker ikke bare at overgå andre – han ønsker også at overgå sig selv fra gang til gang* (ledelseidag.dk pp. 10).

Det er sket, at omtalte personen er blevet presset ud af sin komfortzone og har fået et fagligt udbytte ud af det, men det var ikke den type situationer, der blev beskrevet, når der blev spurgt ind til drivkraft, arbejdsglæde, udfordringer eller

inspiration. Min fortolkning var klart, at det med at blive presset ud af sin komfortzone, var noget den interviewede kunne bruge til at udvide sine kompetencer, men ikke noget der hang sammen med at yde det ypperste. Blandt andet fordi personen blot beskrev situationerne, med at være blevet presset ud af komfortzonen som noget, der gav faglig tilfredsstillelse og en efterfølgende undren over, hvorfor personen før havde været bange for at afprøve disse ting.

En anden af de interviewede beskrev det således '*Jeg kan få noget ud af at selv presse mig der ud, men jeg tror ikke jeg får noget ud af at andre presser mig der ud, så siger jeg som regel også selv fra. Det har ikke noget at gøre med at jeg ikke vil udvide min komfortzone, men jeg ser det ikke som noget der gøre mig bedre eller mere effektiv*'. Tanken om at andre, evt. en leder, med fordel kunne presse medarbejderen til at præstere bedre, bliver fuldstændig afvist, hvor primadonna arketypen gerne ser en leder, der kan pressen én ud af komfort zonen.

På spørgsmålet om der ikke er en værdi i at arbejde med mennesker, der kan presse én til mere, svarer den samme person, at det er der nødvendigvis ikke. Hvis personen skal arbejde på et projekt, der er udenfor sin metié så '*skal jeg finde ind til de processer der ligger under det, altså hvorfor er det jeg kan noget med comedy, f.eks det med at jeg er god til at få folk til at sige ja til noget*'. Så reelt set forlader personen aldrig sin komfortzone, men genbruge sine komfortzone processer i projekter, der ligger udenfor det, der normalt arbejdes med. Dernæst fortæller personen, at det godt kan ske, at personen involverer sig i projekter, der ligger udenfor de normale projekter, men kun hvis personen kan visionalisere resultatet for sig, '*nogle gange overrasker jeg også mig selv så kan jeg have en tror på at det her kan jeg godt løse og så kan det handle om noget andet end det jeg plejer at lave. Men så kommer det indefra at jeg kan se mig selv løse det*'. Dette handler i bund og grund mere om at arbejde efter visioner end at blive presset ud af sin komfort zone, hvilket kan føres direkte tilbage til at blive motiveret af præstationen.

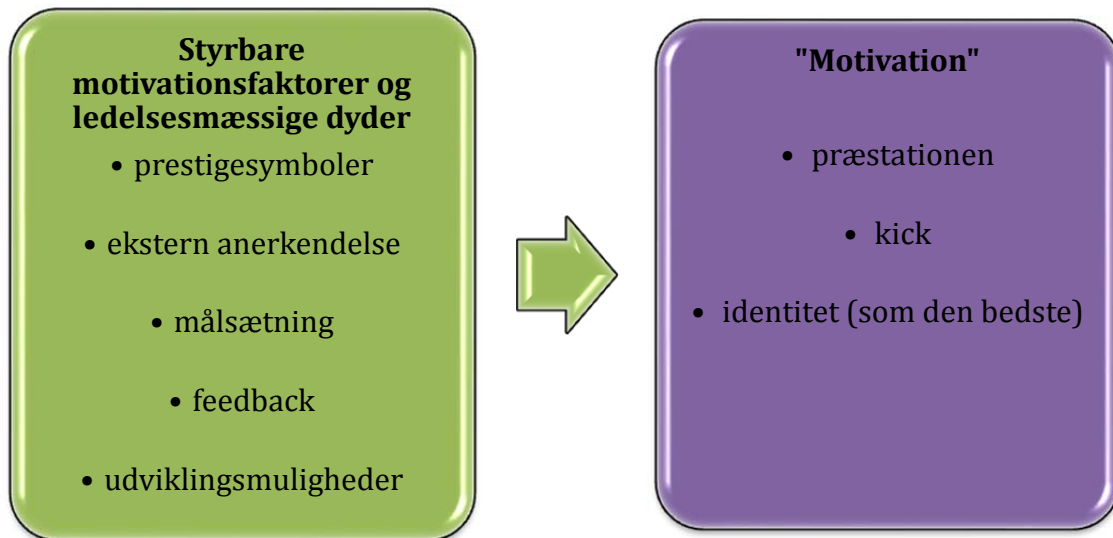
Metode perspektivering

Det kan konstateres, at der i metoden skulle have været åbnet op for at teste efter de 4 arketyper, modellen indledningsvis præsenterer. Dette kunne have været gjort i en af de første sektioner i interviewet. Problemet er, at efter at kunne konkludere, at de fleste passer til præstations-tripperens arketype, åbner det op for nogle nye spørgsmål om følelsen af motivation, hvilket Helle Hein's model også viser det burde, ved at der hører nogle andre faktorer ind under motivationsmodellen til præstations-tripperens arketype. Det kommer tydeligt frem længere nede i analysen, hvor spørgeguiden forsøger at spore sig ind på emnet *flow*, der ifølge primadonnaens motivationsprofil er en af motivationstilstandene, men de interviewede har rigtig svært ved at svare på de spørgsmål. Det viser sig, at hvis man godtager konklusionen om, at de interviewedes natur mere ligner præstations-tripperen og ser på den motivationsprofil, så er *flow* slet ikke en del af motivationsfaktorerne. Det forklarer en hel del.

Kapitel 6

I dette kapitel præsenteres præstations-tripperens motivationsprofil. De interviewede analyseres ud fra denne profil fordi det kommer frem at de relaterer bedre til denne arketype end primadonnaens. Blandt andet konkluderet på at de interviewede ikke genkendende på motivationsfølelsen *flow* og at de vedvarende vender tilbage til at beskrive *præstationen* som en kilde til tilfredsstillelse.

Præstations-tripperens motivationsprofil



11

Der er ifølge Helle Hein et sammenfald mellem de 2 typer, primadonnaen og præstations-tripperen. *'Generelt kan man dog sige, at primadonnaen og præstations-tripperen på hver sin måde har et værdisæt, der betyder, at de stræber efter at realisere deres fulde potentiale'* (ledelseidag.dk pp 12). Derfor kan informationen stadigvæk godt anvendes til at give vejledning om, hvordan kreative medarbejdere gerne vil motiveres. Men det er et eksempel på en af de store svagheder ved at anvende en deduktiv metode. Der er arbejdet ud fra en præmis om, at primadonnaens arketype med tilhørende motivationsprofil kunne anvendes på den udvalgte stikprøve. Men det kom helt tydeligt frem, at det ikke var den mest hensigtsmæssige del af modellen at anvende.

I forhold til at fremsætte en ledelsesstrategi, som Helle Hein anfører godt kan gøres gennem primadonnaens motivationsprofil, selvom medarbejderen af natur er en præstations-tripper, så er ambitionen i denne opgave, i lyset af resultatet af analysen, at fremsætte anbefalinger ud fra præstations-tripperens motivationsmodel. Set i det socialkonstruktivistiske lys er der ingen endegyldige svar på, hvordan kreative medarbejdere skal motiveres, derfor er der heller ingen argumentation for at anvende den ledelsesstrategi, der hører til primadonnaens

¹¹ Ledelseidag.dk

motivationsprofil, når den anvendte stikprøve viser sig at være slægtet op ad præstations-tripperens arketype. Men som fordel for den deduktive metode kan siges, at ved at man har sat en forventning op, gennem sin model, om hvordan verden ser ud, så er der en god sandsynlighed for at blive overrasket undervejs i undersøgelsen.

Baggrunden for kun at fokusere på primadonnaens motivationsprofil var, at Helle Hein pointerer, at man med fordel kunne anvende den på både præstations-tripperen og pragmatikeren. *'...hvordan man forener ledelsesstrategierne i forhold til de fire arketyper. Det findes der ikke noget enkelt svar på, men en del af løsningen ligger i at basere lederskabet på en primadonna-ledelsesstrategi. De to andre Per – præstations-tripperen og pragmatikeren – tager ikke skade af at blive ledet som primadonnaer. Præstations-tripperen vil som regel være indifferent over for en primadonna-ledelsesstrategi.'* (ledelseidag.dk pp 13). Derfor beslutningen i første omgang om at anvende primadonna motivationsprofilen til spørgeguiden. Men interviewende viste tydeligt, at faktorer som præstationen og ekstern anerkendelse var vigtige for de adspurgte på en helt anden måde end for primadonnaen. Den eneste gang i de 2 arketyper motivationsfaktorer er *feedback*. Så opgavens forventning er, at der klart er mere information at hente ved at se på gennemgående tendenser til, hvad der kan motivere kreative medarbejdere gennem præstations-tripperens motivationsprofil.

'En vigtig pointe omkring begge typer af præstations-trippere (introvert og ekstrovert – kun ekstrovert er behandlet i denne opgave, red.) er, at de kan lyde som primadonnaer. Men det er spil for galleriet. Når en præstations-tripper taler som en primadonna og f.eks. argumenterer i den højere sags tjeneste, så gør de det for at manipulere sig til bedre arbejdsvilkår for deres egen skyld. (Primadonnaerne er nu heller ikke blege for at manipulere på lignende vis – de gør det blot med et andet formål.) Diagnosticeringen af de to arketyper kan derfor volde lidt problemer, men præstations-trippere vil som regel relativt hurtigt afsløre deres sande natur.' (ledelseidag.dk pp. 13). Det rammer meget præcist denne undersøgelse. Udgangspunktet ud fra et teoretisk perspektiv var

klart, at det var primadonna arketyper, der skulle interviewes, men praksis viste hurtigt noget andet. Straks da analysen af de interviewede begyndte, var der klare indikationer om, at der var præstation-tripper arketyper, vi havde med at gøre.

Følelsen af motivation

Overordnet set var en af de mest bemærkelsesværdige observationer, at flere af de adspurgte gav udtryk for ikke før at have tænkt over de ting, der blev spurgt ind til. Dette markerede sig f.eks. ved, at der i løbet af interviewene var flere begreber, de ikke var sikre på, hvad betød. Dernæst blev det direkte sagt af flere, efter at diktafonen var slukket, at de aldrig havde overvejet disse begreber før, og som følge derfra havde svært ved at sætte ord på. Især var det de 3 forskellige former for motivationstilstande, *kick*, *flow* og *identifikation*, de ikke havde overvejet før. En sagde om følelsen *flow* at ” *Jeg kender godt fornemmelsen af hvad der gør hverdagen fed når den er der, men jeg har helt vildt svært ved at sige hvorfor det opstår eller hvordan man kan fremprovokere den.*”. En anden dialog i forsøget på at kortlægge motivationstilstanden *flow* forløb således:

Fortæl om en oplevelse hvor du oplever alting kørte og du glemte tid og sted?

Ja det gør jeg, jeg kan godt sidde enten hvor jeg selv sidder og arbejder med nogle ting eller hvor vi sidder og holder et kreative møde . Der sker det rimelig ofte at jeg har oplevelsen af gud er der gået halvanden time

Får du udfordringer i dit arbejde som giver dig positiv motivation?

Det gør jeg hver dag

Prøv at giv et eksempel?

Hvis jeg ikke synes at 80% af det jeg laver i løbet af en dag var med til at drive mig fremad så ville jeg stoppe

Meget lidt konkret og ikke rigtig møntet på, i hvilke situationer *flow* opstår. Det kan konkluderes, at der er tale om en medarbejder, der er motiveret og tilfreds, men når personen selv skal sætte ord på, hvad motivationen består i, bliver det

svært. Det er ikke til at sige, hvad det er der gør, at halvanden time er fløjet af sted. Det er en vigtig pointe i forhold til at undersøge, hvordan man motiverer kreative medarbejdere, at gøre opmærksom på, at medarbejderne muligvis ikke selv er opmærksomme på, hvad motivation er for dem. Coachen og foredragsholderen Mark Anthony understreger, at motivation er et samarbejde mellem medarbejder og ledelsen¹², derfor er det vigtigt, at begge parter ved, hvad begrebet dækker over.

Der findes en læringsproces¹³, der siger, at man starter med at være ubevidst ubevidst, det er når man slet ikke er opmærksom på et område. Lidt kækt formuleret 'du ved ikke hvad du ikke ved'. På det her stadie kan man ikke lære og udvikle sig, så første step til at motivere kreative medarbejdere er at gøre dem bevidste om, at de er ubevidste. Altså at gøre dem opmærksom på, at de ikke ved, hvad motivation er for dem. Så derfor er det næste stadie i læringsprocessen, et step der kaldes bevidst ubevidst. Sætningen til dette stadie hedder 'du ved at du ikke ved noget'. Her gælder det om at få dem til at overveje, hvad motivation betyder for dem. Når de begynder at overveje, hvad motivation egentligt er for dem, så kan man begynde at samarbejde om at definere begreber som *kick, flow og identitet*. Når man herefter er bevidst bevidst, kan man begynde at arbejde fokuseret på, hvordan man opnår motivation. Sætningen i dette stadie siger at 'du ved hvad du ved'. Det sidste stadie i modellen kaldes ubevidst bevidst, det er når bevidstheden om, hvad f.eks. motivation er, bliver så grundfæstet i personen, at der naturligt stræbes efter det uden at tænke over det først. Stadiet kaldes 'du ved ikke hvad du ved – det er bare naturligt'.

Præstations-tripperen

Den ovenstående analyse konkluderer, at de interviewedes natur ligger tættere opad præstations-tripperen end ad primadonnaens arketype. Hvis man ser på præstations-tripperens motivationsprofil (se ovenstående model på side 49), så er de 3 nøgleord for motivation: *præstation, kick og identitet*. Dette kan være med

¹² <http://blog.krifa.dk/2011/01/motivation-pa-jobbet.html>

¹³ http://www.mindtools.com/pages/article/newISS_96.htm

til at forklare, hvorfor medarbejderne havde så svært ved at svare på spørgsmålene om *flow*, da det ikke er en af faktorerne i deres motivationsprofil, men kun hører til i primadonnaens motivationsprofil.

Præstation og kick

Både *præstationen* og *kick* faktorerne er nøje analyseret ovenfor, derfor bliver de kun kort gennemgået her, og fokus bliver på *identitets* faktoren.

Præstationen bliver der ikke spurgt ind til gennem spørgeguiden, men det er noget samtlige interviewede kommer ind på som værende meget vigtigt for deres drivkraft eller for at beskrive en *kick* oplevelse. Som beskrevet ovenfor står den individuelle præstation som centrum i de interviewedes arbejde og er den primære kilde til den eksterne anerkendelse, de søger. Som motivationsfaktor har de interviewede behov for helt målbart at kunne tilskrive sig en præstation, der kan give anledning til udefrakommende anerkendelse.

Motivationsfaktoren *kick* knytter sig også nært til anerkendelse. Det er en følelse, de interviewede beskriver som én, der opstår, når andre køber personens ide eller historier. Helt gennemgående er det en følelse, som eksterne kræfter kan være med til at påvirke. Ingen af de interviewede nævner, at den interne virksomhed har indflydelse på *kick* på andre måder end til at hjælpe med til at skabe rammerne. Altså ligger det ikke indenfor ledelsens direkte indflydelse at sikre sig motiverede medarbejdere gennem *kick* oplevelser.

Til gengæld var en af de interviewede en topmotiveret medarbejder, der på spørgsmål om personen tit har *kick* oplevelser svarer '*Jeg skulle til at sige rimelig ofte, men jeg ved ikke om det er rimelig ofte. Oftere end andre tror jeg*'. Hvor alle andre konsekvent har givet udtryk for, at de gerne ville have flere *kick* oplevelser i forbindelse med deres arbejde, så er der her en, som virkelig føler sig tilfreds og privilegeret. *Kick* bliver af Helle Hein beskrevet som '*Det er stærke øjeblikke, hvor man føler sig høj og lykkelig..... Kick'et er dog en ret sjælden tilstand..... Til gengæld er kick'et langtidsholdbart*'. Så det er en sjælden og meget privilegeret situation at være i, når en person helt spontant

svarer, at personen rimelig ofte har *kick* oplevelser, før der bliver genovervejet, og svaret bliver rettet til noget sandsynligvis mere virkelighedskorrekt.

Identitet

Præstations-tripperens identitetsskabelse går ikke nødvendigvis på at blive en del af firmaets image eller brand, det er ligeså meget en personlig identificering som værende den bedste. En fortæller, at personens arbejde ikke er det første, personen fortæller andre om, fordi det kan virke en smule showoff på andre, fordi det involverer kendte mennesker og tv, men personen reflekterer derefter over, om arbejdet måske mere er personens selvopfattelse end identitet. På spørgsmålet om, hvordan personen selv ser på sin identitet og arbejdet frem for, hvordan det muligvis opfattes af andre, svares der *'Når jeg kigger på mig selv så er det en meget stor del af hvem jeg er, selvom det er lidt selvmodsigende i forhold til hvad jeg sagde før, i mit hoved hænger det meget godt sammen med hvem jeg er som person og så hvad jeg laver'*. Det er nærmest en slags selvrealisering, hvor selve firmaet eller virksomheden egentligt ikke spiller en rolle. En anden siger, at personen identificerer sig mere som en person med et job i den branche, end med lige præcis det specifikke firma. Her bliver også nævnt, at mange kan synes, at det er 'smart' at have den slags job, og det tager personen afstand fra. Så det er ofte prestigefyldte jobs, der kan imponere andre; men det er noget, der bliver taget afstand fra, i hvert fald af nogle i branchen.

Helle Hein beskriver præstations-tripperens identitetsskabelse således *'Endelig er udviklingsmuligheder og ansvar faktorer, som virker motiverende på præstations-tripperen. Begge dele fungerer både som prestigesymboler og som katalysator for præstations-tripperens identitetsskabelse.'* (ledelseidag.dk pp. 10). Hvis det skal føres tilbage til de gamle indholdsteorier, så handler motivation gennem identitet i høj grad om det behov, Maslow kaldte selvrealisering¹⁴ her i en modificeret form, hvor det ydre spiller en stor rolle i selvrealiseringen. Det er et spørgsmål om gennem sin præstation at projektere,

¹⁴ se bilag 1

hvem man er overfor andre. En udtaler at ' *I trin ét er det mit resultat og i trin to er det mit firmas resultat*'. Altså selvrealisering gennem jobbet.

Kapitel 7

I dette kapitel vil medarbejderne som kreative mennesker blive analyseret. Det kommer frem, at de mener, at kreativitet indenfor kommunikationsbranchen kan ses mest som et håndværk. Dernæst fortrækker de interviewede enstemmigt at være selvkørende hen over et helt projekt, frem for kun at varetage en kreativ delproces. Konsekvensen af dette syn på kreativitet i kommunikationsbranchen er, at alle med det rette talent kan være kreative.

Derefter ses der på de interviewedes relation til ledelsen hvor analysen viser, at de ikke ser afstand til ledelsen som en negativ ting. Det sidste afsnit i dette kapitel handler om de interviewedes opfattelse af trivsel og sammenhængen til effektivitet og motivation. Rækkefølgen effektivitet-motivation-trivsel bliver bekræftet.

Kreativ medarbejder

De udvalgte personer i undersøgelsen er alle personer, der falder ind under opgavens definition af kreativ medarbejder, men de første spørgsmål i interviewet skal være med til at klarlægge, om de også selv ser sig som sådanne. Der kommer noget interessant frem, da samtalen falder på kreativitet.

Kreativitet er et håndværk

Der er en der udtaler, at personen sagtens mener, at en anden kunne udføre jobbet med samme resultat, hvor man netop ellers vil kunne argumentere for, at definitionen *nyt* i kreativitet er ensbetydende med individualitet. På det opfølgende spørgsmål, om ikke personen tilfører et unikt præg, svares der ' *jeg tror på at det at arbejde med kommunikation er et håndværk i sig selv og kreativitet udspringer ud af at man er nysgerrig på hvad der forgår omkring en, et ønske om at kommunikere de indtryk man får og det mener jeg der er mange*

der kan. En anden kalder det en genre at arbejde med kommunikation, der nok er kreativ, men som ikke nødvendigvis har et unikt og personligt præg.

Hvis man ser nærmere på definitionen 'de kreative professionelle', der blev brugt som begrundelse for at vælge kommunikationsbranchen som udgangspunkt for undersøgelsen, er det lige netop denne definition, der skiller vandene hos flere der forsker i det kreative samfund. Klaus Æ, Mogensen skriver i sin artikel 'De kreative og de ikke-kreative' i Institut for Fremtidsforskning, at netop 'de kreative professionelle' vil reelt set arbejde med meget få kreative opgaver i den terminologi, han (Richard Florida, red.) anvender (Mogensen 2006). Hvor Richard Florida, manden bag definitionen 'de kreative professionelle', altså har et væsentligere bredere syn på kreativitet.

En af de adspurgte definerer kreativitet som, at man '*tager konventionelle ting og bruger dem på en ukonventionelle måde..... det er kreativitet i mit fag at blande ting på en måde så det giver nye overraskende resultater.*' Så Richard Floridas definition om personer, der tager eksisterende viden og sammensætter den på en ny måde, er meget rammende for den interviewede gruppe, men spørgsmålet er, om kreativitet er den rigtige fællesnævner at anvende. Det var langt mere udtalt, at det var muligheden for en form for frihed, der var en vigtig del af deres arbejde end at få lov til at være kreative.

Udtalelserne fra de interviewede åbner op for, at kreativitet i nogen forstand ikke behøver at være en næsegrus beundret egenskab men netop et håndværk, med hvad der hertil følger af afmystificering af medarbejderne. Det kunne være nyttigt med en diskussion, om det kreative i virkeligheden er nøgleordet for dette segment, eller det er en ny type af medarbejdere, der skal defineres på tværs af brancher som projektmennesker.

Helheden frem for delen

I forhold til hvad der kunne opfattes som kreativitetens modsætning den administrative del af arbejdet, siger en person, at det ikke ses som en byrde '*Jeg*

har prøvet at have et job hvor der blev sørget for alt omkring os og mand det er svært at sidde og være kreativ hele dagen? Personen fortsætter med at fortælle, at den administrative del endda var med til at give en helstøbt følelse i forhold til det færdige produkt, fordi personen selv stod for alle aspekterne.

En anden person udtaler *'man skal huske at den kreative branche er relativt højt lønnet og der er efter min påstand bedre arbejdsforhold end mange andre brancher fordi man netop prøver at frempeace de bedste rammer for kreativiteten, det er bare misforstået hvis de "bedste rammer for kreativiteten" bliver forvekslet med at pakke medarbejderne ind i vat .'* Flere gav udtryk for, at de følte sig mest motiveret, når de fik lov til at tage ejerskab over et helt projekt, og de var ikke interesseret i, at man i kreativitetsens navn fuldstændig afskar dem fra andre opgaver som f.eks de mere administrative i forbindelse med et projekt.

Den store forskel overfor nogle af fordommene om kreative medarbejder ligger i, at alle medarbejderne beskrev størst engagement og effektivitet, når de kunne tage ejerskab over et projekt og deltage fra start til slut.

Beskriv en situation hvor du er engageret?

Det er nok primær de projekter hvor man er med fra starten og har været med til at ligge strategien og finde målgruppen.

Her vises en tydelig udvikling fra Ford fabrikkerne og Taylorismen – en effektivisering gennem standardisering af delprocesser, via optimerede metoder for at opnå det bedste resultat for hver delproces (Buelens 2006). Nu føler medarbejderne sig demotiveret og mindre effektive ved kun at deltage i en optimeret delproces, i stedet findes den største glæde ved ejerskab over et helt projekt. Også dette vækker genklang til den håndværksmæssige tradition, der netop har gennemførslen af et projekt fra A til B som en af sine hjørneste.

En person nævnte, at det var vigtigt af føle, at man var med til at bygge en katedral frem for at føle, at man bare slæbte sten i det uendelige. Det var en langt mere gennemgående faktor i interviewsvarerne, at det var vigtigt at være

med til et projekt fra start til slut end f.eks. at få lov til at være kreativ, hvad der ellers var et mere forventeligt svar. Brainstorming var den eneste fuldstændige kreative proces, der blev nævnt, ellers gik svarerne på spørgsmål om kreativitet mere på de praktiske arbejdsopgaver.

Alle kan være kreative

En sagde om kreativitet *'Jeg tror alle kan være kreative – der ligger meget i opgaven der bliver stillet. I de rigtige rammer er alle kreative, men selvfølgelig er kreativitet – kan man sige – kommer indefra, man skal have lyst til at kaste alt op i luften og se hvor det lander igen og arbejde i et kreativt erhverve – men enhver selv en revisor kan være kreativ når man sætter sig ned og prøver at udfordre sig på nogle af de ting de har fastlåste meninger om'*. En person siger til spørgsmålet om, hvorvidt en anden kunne varetage personens arbejdsopgaver med samme resultat *'Ja til en vis grad selvfølgelig – jobbeskrivelsen er jo den samme, ligegyldig hvem der laver jobbet. Jeg producerer jo ud fra en kombination af mit talent og de kilder jeg har og jeg vil da gerne tro på at det vil være svært at følge efter, det er min ambition.'* Men kreativiteten ses ikke som en garanti for, at andre ikke kan gøre jobbet lige så godt og behøver altså ikke at opfattes som en unik egenskab i denne forbindelse. Det personlige præg er heller ikke nødvendigvis en del af den kreativitet medarbejderen tilfører jobbet. En siger *'jeg kan heller ikke selv læse ud af en nyhedsartikel hvem der har været inde over. Det jeg laver skal jo gerne fremstå som en objektiv nyhedsartikel, derfor inviterer man den genre og det skal jeg ikke lade min personlighed gå ind over.'* Konklusionen herfra må være, at det er vigtigt at undersøge, hvordan medarbejderne opfatter kreativitet, og om de i det hele taget ser sig selv som kreative medarbejdere.

Relation til ledelsen

Alle spørgsmålene i spørgeguiden, der går på *relation til ledelsen*, har rod i de ledelsesmæssige dyder, der fokuserer på primadonnaens motivationsprofil, men analysen sigter naturligvis til, hvad der virker bedst på præstations-tripper

arketypen. Til trods for at den deduktive metode tog udgangspunkt i en anden model, skinnede de ledelsesmæssige dyder, som præstations-tripperen værdsætter, hurtigt igennem.

På spørgsmål om det administrative fyldte meget i de udspurgtes hverdag, var den generelle holdning, at det gjorde det ikke. Baggrunden for spørgsmålet var, at kløften mellem fagets retorik og management retorik, såsom deadlines og budgetter, kan virke meget dræbende på meget kreative mennesker ifølge Helle Heins beskrivelse af primadonnaens motivationsprofil. Med de adspurgte brugte i høj grad de administrative processer som målbare indikatorer for succesen i deres præstation. *'Den ekstroverte præstations-tripper har primært brug for feedback om, hvordan han klarer sit arbejde ift. at nå målsætningen. Den ekstroverte præstations-tripper har derfor brug for langt mere konkret og opgavefokuseret feedback end primadonnaen'* (ledelseidag.dk pp. 10). Derfor er ideen fra primadonnaens ledelsesmæssige dyder om *skærmende lederskab* ikke anvendelig overfor præstations-tripperen. Der er heller ikke nogle af de interviewede, der mener, at det administrative fylder for meget i deres arbejdsdag. En fortæller *'jeg kører mine egne kunder og min lille del af økonomien i virksomheden er mit lille lukket system. Jeg sørger for at bruge halvdelen af min tid på at koordinere tiden.'* På det opfølgende spørgsmål, om det er en hæmmende faktor for kreativiteten, svares der, at det synes personen ikke, det er et rart afbræk fra de kreative processer. Personen understreger, at man ikke kan være kreativ hele tiden. De administrative opgaver er med at give et sammenspil med andre og en følelse af at styre et mere helstøbt projekt. Dernæst kan de administrative opgaver være med til at give næring til den følelse af frihed, der lader til at være den altoverskyggende motivationsfaktor. En siger *'Min chef blander sig ikke hvad jeg render og laver så længe mine tal stemmer engang om måneden'*.

Afstand til ledelsen

Der blev spurgt ind til, om der var en afstand mellem ledelsen og medarbejderne på arbejdspladsen, og om medarbejderne havde et behov for at blive skærmet mod for meget management retorik. Alle var enige om, at der var en afstand,

men en enkelt bemærkede, at det ikke nødvendigvis var en negativ ting. *'Ja og så er det bare sådan mange steder at.. det er helt naturligt og kan skabe sammenhold medarbejderne imellem at vi er os og så er der chefen'*. Derfra kan det konkluderes, at præstations-tripperen er meget opmærksom på, at ledelsen skal kunne noget andet, end det de selv arbejder med. Spørgsmålene om hvorvidt det er vigtigt, at ledelsen går foran med et godt eksempel, bliver ikke afvist, men ingen nævner selv tanken, før det bliver forslået af interviewguiden.

En taler om inspiration til kreativitet gennem helt andre processer *'Jeg kan tit synes i denne her branche, at man fordi man skal sidde og rådgive så giver man meget af sig selv. Og da jeg læste sad man bare og kunne suge til sig, jeg kan godt føle at man giver og giver, hvor jeg godt kunne have et behov for et sted, hvor jeg kan tage fra og fylde noget på. Enten i form for efteruddannelse eller en mentor hvor man tænker gud jeg lærer meget bare af at se hvordan han gør'*. Netop hvis det kreative i kommunikationsbranchen ses som et håndværk eller en genre, så er udvidelse af kompetencer med til at øge kreativiteten. Det giver det generelle indtryk, at den interviewede stikprøve er en meget selvkørende medarbejder – en udtaler *'Jeg er meget selvkørende, det er ikke fordi jeg ikke er en hold spiller, jeg kan godt lide at arbejde med ideer hvor man inspirerer hinanden, men så når man når der til hvor der skal løses nogle konkrete opgaver så kan jeg bedst lide at køre selv'*. En anden svarer således

Hvornår er du mest effektiv?

Det er jeg når der skal laves her-og-nu løsninger, hvor ingen andre blander sig i min beslutningsproces

Altså hvor ledelsen lader personen være selvkørende inde over hele projektet. Så en tanke kan være at det at snakke om ledelsesmæssige dyder til, hvordan kreative medarbejder skal ledes, kan handle ligeså meget om, hvad der ikke skal gøres. En tolkning herpå er, at mange virksomheder i kommunikationsbranchen består af firmaer på 50 mand eller mindre, hvor grundlæggeren muligvis stadigvæk er tilstede, hvis ikke fysisk så åndeligt. Derfor kan ledelsen nemt blive identificeret med virksomheden og dens brand, af medarbejderne og måske

derfor denne afstandtagen, som flere giver udtryk for. Når ledelsen er en del af firmaets brand, og medarbejderne hellere vil vurderes individuelt på deres præstationer, så bliver det helt naturligt med en afstand til ledelsen. Dette er naturligvis blot en påstand der kræver at skulle testes som hypotese for at have noget fodfæste.

Trivsel

Hele baggrunden for at undersøge motivation var tesen om at kædereaktionen hedder effektivitet-motivation-trivsel. Altså at medarbejderne føler sig motiveret når de har mulighed for at være effektive og derfra kommer trivsel på arbejdspladsen. De interviewedes udtalelser understøtter denne rækkefølge. En udtaler *'Det er jo klart, hvis du er motiveret men ikke kan arbejde effektivt så bliver man jo frustreret. Rammerne for at være effektiv er en forudsætning for tilfredsstillelsen på arbejdet.'*

Om sammenhængen mellem de 3 faktorer udtaler en af de interviewede *'Jeg henter meget motivation indefra men for at trives skal jeg arbejde sammen med andre, men for at være effektiv skal jeg have mulighed for at køre sololøb'*. Det er her en stor ledelses opgave kommer ind for at finde den rette sammenhæng mellem at have en virksomhed der kan fungerer som et team samtidig med at der er plads til at medarbejderne kan være selvkørende. Den opgave løses først og fremmest ved at sammensætte medarbejderteams på baggrund af kompetencer, så alle kan bidrage med noget forskelligt.

En medarbejder summer de interviewedes opfattelse af trivsel meget godt på med sit svar.

Hvad skal der til for at du tænker det er rart at gå på arbejde?

Der skal være nok at lave, så man føler at man bidrager med nogle ting og det skal være interessante opgaver som jeg udvikler mig ved hvor jeg leverer nogle gode resultater

Så er det vigtigt at der er god stemning hvor man ikke konkurrerer mod hinanden.

Det er et svar der rummer alle de kernefaktorer de interviewede undervejs har givet udtryk for. Det er præstationen, og følelsen af at bidrage med noget via anerkendelsen fra andre og medarbejder med forskellige kompetencer så det kan lade sig gøre at være selvkørende.

Kapitel 8

Konklusion

Den første konklusion i analysen er, at forventningen om at de kreative medarbejdere alle var primadonnaer, og som sådanne kunne analyseres ud fra den motivationsprofil, ikke var rigtig. Det viste sig meget hurtigt i løbet af analysen af det indsamlede materiale, at alle interview-personer gav udtryk for holdninger, der lå tættere op ad præstation-tripperens natur end op ad primadonnaens. Der var valgt at fokusere på primadonnaens motivationsprofil, da teorien sagde, at den også kunne anvendes på medarbejdere, hvis natur lå op ad præstations-tripperens og pragmatikerens natur. Men ud fra analyseresultatet om, at den interviewede stikprøve relaterede bedst til arketyperne præstations-trippere, blev deres motivationsprofil analyseret ud fra denne natur.

Det var nogle meget konsistente synspunkter, interview-personerne gav udtryk for i forhold til motivation og trivsel. Et gennemgående emne var præstationen, og at den tydeligt skulle kunne tilskrives den enkelte person. Dernæst var også ejerskabet over et helt projekt blandt de ting, der gav størst arbejdsglæde. En konklusion på, hvad der motiverer de interviewede kreative medarbejdere er selvstændighed, målbarhed og anerkendelse, som var 3 faktorer, der enstemmigt blev nævnt af de interviewede. Så for at skabe trivsel og arbejdsglæde i virksomhederne, er den selvkørende, projektstyrede arbejdsform en der rummer de ting som de interviewede kreative medarbejder gav udtryk for.

Herfra kan det endvidere konkluderes, at ledelsen ikke har den store indflydelse på at opbygge motivation. De største fælder ligger i yderlighederne ved enten at

pakke medarbejderne for meget ind i vat og skærme dem for alt, hvad der hedder administration, for at 'værne om kreativiteten'; eller den anden yderlighed ved blot at lade medarbejderen være en delproces i et projekt. Det kan først og fremmest være med til at skabe demotivation hos medarbejderne.

Af de adspurgte var der flere, der ikke beskrev deres arbejde som direkte kreativt, men mere som et håndværk eller en genre. Det behøver nødvendigvis ikke at være lederen i sig selv, der er det store eksemplars magt, i motivations henseende kan der ligeså godt opereres med mentorordning eller efteruddannelse. Fordi kommunikation ses som et håndværk, så skabes kreativitet af kompetence udvikling. Heller ikke afstand til ledelsen ses som et direkte problem. Der blev også givet udtryk for at medarbejderne hellere ville repræsentere sig selv gennem deres arbejde/projekter eller gennem branchen som sådan, end at være en del af et virksomhedsbrand.

Den interviewede gruppe var overraskende homogen, ikke samlede om ideen om at være kreativ, men mere om projektet, præstationen og den eksterne anerkendelse. Det er klart den individuelle person, der står i centrum. Men det betyder ikke, at det er generelt gældende for kreative medarbejdere i kommunikationsbranchen. Blot fordi den testede gruppe var slående homogene, er der ikke basis for at sige, at det gælder for alle 'kreative professionelle'. Men resultaterne af undersøgelsen peger i en retning, der kan være med til at afvise de mange fordomme, der eksisterer om kreative medarbejdere. Så et første skridt på vejen til at øge trivsel kunne være at genoverveje om 'kreativ' i virkeligheden er det nøgleord der skal sættes på den gruppe af medarbejder.

Anbefalinger

Kend din medarbejders arketype. Her findes der indenfor HRM feltet en større diskussion om validiteten af personlighedstest i rekrutteringssituationen, men lige netop i denne situation kan de være et nyttigt værktøj at anvende på de ansatte som en diagnosticering på hvilken arkeprofil deres natur ligger op ad. Det er vigtigt at vide om medarbejderne drives af intern eller ekstern

anerkendelse, om medarbejderne føler mest glæde ved at være en del af en proces eller have ejerskab over hele projektet

Kend din medarbejders personlige arbejdsproces. Der kan være stor forskel på, om en medarbejder fortrækker afstand til lederen og er selvkørende eller hellere vil være i et sparringsforhold tæt på lederen. Det er ikke nødvendigvis en negativ ting, hvis medarbejderne foretrækker afstand til lederen.

Gør dig bevidst om, hvad motivation er for den enkelte medarbejder. Det duer ikke, at lederen har et forudbestemt formål med at motivere. Det forgår i et samarbejde med medarbejderen, som kun kan lykkes, hvis begge parter er klar over, hvad motivation er for den enkelte medarbejder. Dette ville være naturligt sammenhængende med MUS-samtaler og oven i købet måske endda være med til at give MUS-samtaler et bedre rygte.

Definerer kreativitet. Er det kreative job i kommunikationsbranchen lig med håndværk for medarbejderen, så kan kompetence udvidelse i form af efteruddannelse være motivation for medarbejderen. Det at blive skærmet for administration kan nærmest være demotiverende, modsat hvad mange fordomme om kreative medarbejdere siger. Men hvis medarbejderen ser kreativitet som en pludselig inspiration, der kan komme når som helst, så giver frihed på arbejdspladsen den største motivation.

Undersøg medarbejderens identificering. Der kan ligge en del spildt energi i storytelling og virksomhedsvisioner fra ledelsens side, hvis formålet er at få medarbejderne til at identificere sig med firmaets brand. Den adspurgte gruppe gav klart udtryk for, at de hellere vil repræsentere sig selv som en del af en branche eller via projekter, der kan tilskrives dem selv, end de vil identificeres med en enkelt virksomhed og dens brand.

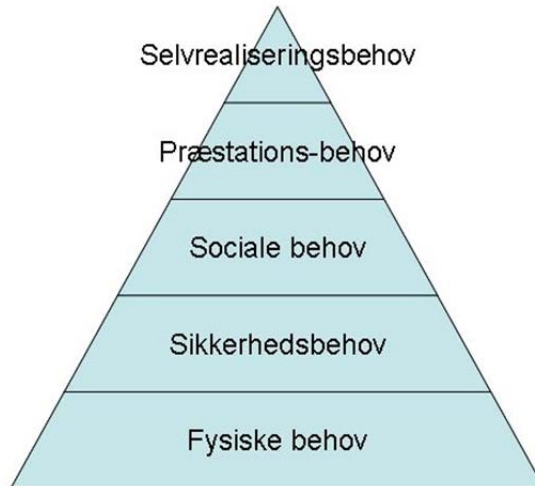
Referencer

- Larsen, Bøje; Hein, Helle Hedegaard (red.), 2007 'De nye professionelle – fremtidens roller for de veluddannede'. Jurist- og Økonomforbundets Forlag
- Amabile, Teresa M; Khaire, Mukti (2008) 'creativity and the role of the leader'. Harvard Business Review
- Florida, Richard (2004) 'The rise of the creative class – and how it's transforming work, leisure, community and everyday life' New York Basic Books
- Mumford Micheal D. (2000) 'Managing creative people: strategies and tactics for innovation' *Human ressource management review* vol 10 p 313-351
- Andersen, Heine 2005, Videnskabsteori og metodelære, Forlaget Samfundslitteratur
- Pauldan, Johan Peter (2006) '2015 – Er det stadigvæk brug for ledere?', Institut for Fremtidsforskning;
<http://www.cifs.dk/scripts/artikel.asp?id=1490&lng=1>
- Larsen, Henrik Holt (2006) 'Licence to work, Arbejdslivets tryllestøv eller håndjern?', Forlaget Valmuen 1. Udgave 2. Oplag
- Hein, Helle Hedegaard (2009), 'Motivation- motivationsteori og praktisk anvendelse', Hans Reitzel Forlag 1 udgave, 2. Oplag
- Jensen, C.P (2009 14/1) 'motiver nye leder', Berlingske Tidende
- Goffee, Rob; Jones Gareth (2007, marts), 'How do you manage people who don't want to be led and may be smarter than you?', Harvard Business Review
- Fjelstrup, L. (2004 27/11) 'Eksgeneralen', Politikken
- Hinrichs, John R. (1963) 'Creativity in Industrial Research' *The Management of scientific Talent* New York American Management Associations
- Cochran, Linda (1984) 'How to manage creative people – a review of the literature', Public Relations Quaterly, Winter

- Hein, Helle Hedegaard (2009 1/1) 'Ei blot til lyst'. Nyt om Ledelse Vol. 12, s. 6-7
- Buelens, Marc et. Al. (2006) 'Organisational Behaviour' 3. Udgave, McGrawHill Education, New York
- Erhverve og byggestyrelsen, 2010, 'Creative Class and Regional Growth: Empirical Evidence from Seven European Countries', http://www.ebst.dk/viden_attraktivitet/166100/72
- Lorenzen, Mark; Andersen, Kristina Vaarst (2006) 'Den danske kreative klasse', djøf, <http://www.djoef.dk/Blade/Samfundsoekonomen/Samfundsoekonomen2006/Samfundsoekonomennr22006/Dendanskekreativeklasse.aspx?show={0A5223CA-88DB-4FCD-8748-FD540D775E5B}>
- Fuglsang, Lars; Bitsch, Poul (2008) artikel i kompendiesamling til videnskabsteori og metode på Cand.Soc.HRM efterår 2008. Roskilde universitets forlag
- Jacobsen, Bo m.fl. (2003) 'Videnskabsteori' 2. Udgave 2. Oplag, Nordisk Forlag A/S
- Winter, Jenny (1997) 'Undersøgelsermetodik og rapportskrivning' 2. Udgave 6. Oplag, Munksgaard
- LeadingCapacity 18/1-2011 <http://www.leadingcapacity.dk/cms/indhold/udvikling/organisationsudvikling/>
- Ledelseidag.dk, nr 4/2009 'Primadonnaen. Præstationstripperen, pragmatikeren.... Og lønmodtageren' af Helle Hein <http://www.lederne.dk/ledelseidag/Artikler/Seogeftermndogaar/2009/nr4april/presentationafnyarketytemodel.htm>
- Mogensen Æ, Klaus (2006) 'De kreative og de ikke-kreative' 26. Juni, Institut for fremtidsforskning, <http://www.cifs.dk/scripts/artikel.asp?id=1404&lng=1>
- Kvale, Steinar 1997, 7. oplag 'Interview – en introduktion til det kvalitative forskningsinterview', Hans Reitzels Forlag

Bilag 1

Marslow's behovspyramide



15

Vroom's forventningsteori



16

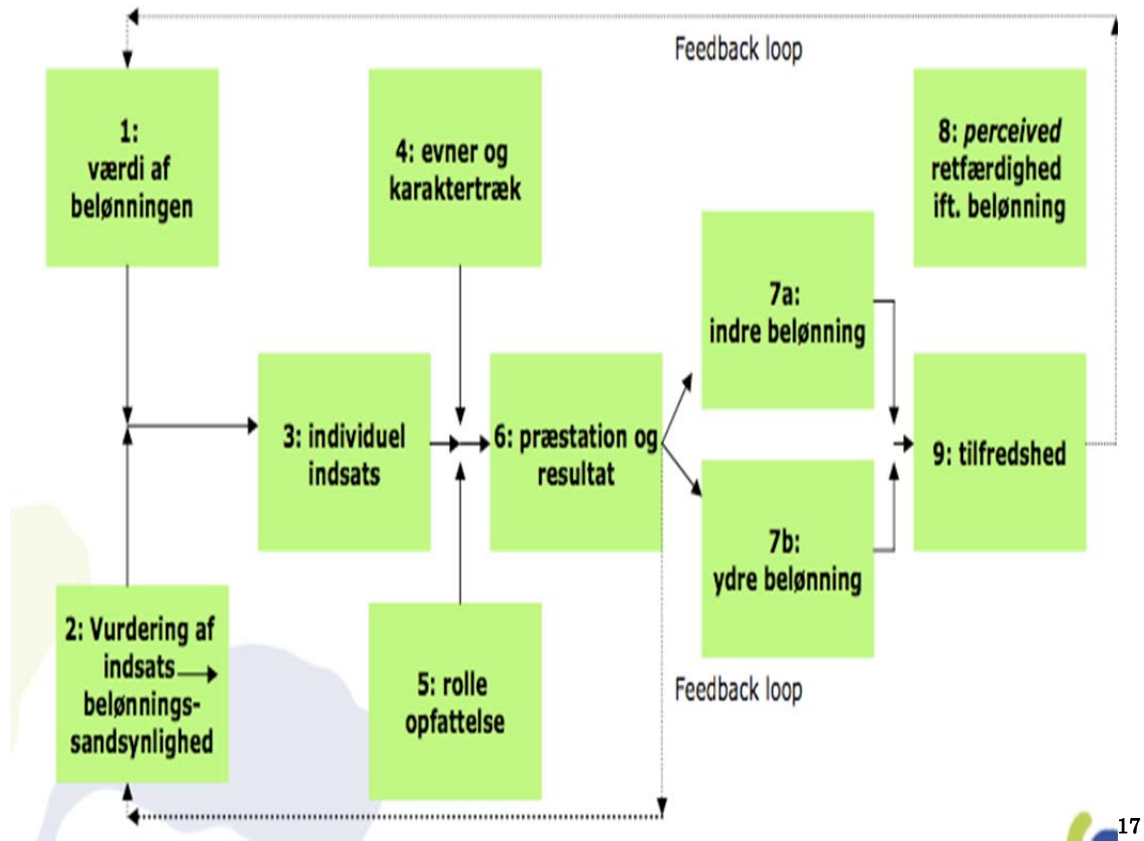
15

http://www.google.dk/imgres?imgurl=http://neft.dk/maslowsbehovspyramide.jpg&imgrefurl=http://neft.dk/maslow.htm&h=475&w=864&sz=25&tbnid=6unbQPd7ZrGhYM:&tbnh=80&tbnw=145&prev=/images%3Fq%3Dmaslows%2Bbehovspyramide&zoom=1&q=maslows+behovspyramide&usg=__djdd4-yUkOK4sULhp_RZkQmVQ_A=&sa=X&ei=JMEuTfK3KYmVOteD-NkK&ved=0CBwQ9QEwAAQ

16 http://www.google.dk/imgres?imgurl=https://static.flatworldknowledge.com/sites/all/files/imagecache/book/27984/fwk-collins-fig07_007.jpg&imgrefurl=http://www.flatworldknowledge.com/node/28089&h=207&w=412&sz=15&tbnid=QrwZB0KIxBHcIM:&tbnh=63&tbnw=125&prev=/images%3Fq%3Dvroom%2527s%2Bexpectancy%2Btheory&zoom=1&q=vroom%27s+expectancy+theory&usg=__DKB7ewOJFfejXgqv2XTZYbKRSD9o=&sa=X&ei=ysAuTaCWNM2fOpW87NAK&ved=0CEQQ9QEwBA

Bilag 2

Porter og Lawlers' udvidede forventningsteori



Bilag 3

Interview 1

Hvad er din stillingsbetegnelse?

Jeg arbejder som en kombination som producent på tv programmer og som projektleder på en del store events kombineret.

Hvordan ser en normal arbejdsdag typisk ud?

Den består som regel af den del møder og så er det enten eksterne eller interne møder. Interne så kan det være procesmøder eller redaktionsmøder, for at finde ud af hvor vi er i et projekt og hvordan vi kommer videre og så har vi nogle gange brainstorm møder.

Har i nogle faste rutiner?

80% af mit arbejde er ad hoc, men hvert projekt har nogle ugentlige faste møder. Så vi har faste steps i processer.

Hvordan er din personlige arbejdsproces?

Jamen der er jo meget delt mellem mange ting. Den er delt mellem at finde at finde på og projektadministration. De fleste projekter er jeg jo indeover alle aspekter.

Men hvordan arbejder du –via en to-do-liste eller...?

Der vil der komme opgaver løbende som man så fordeler. På nogle projekter har jeg en rolle og på nogle har jeg andre.

Når du f.eks har en dag faste lagte møder, men der kommer noget nyt ind, hvad gør du så?

Jeg går i gang med det samme og skubber de andre ting til side. Medmindre jeg har noget fastlagt hvor der er kaldt folk ind, men tit kan vi lige finde 10 minutter hvor vi lige sætter os ned og snakker om det

Hvordan ser det kreative indhold ud i dine arbejdsopgaver?

Procentfordeling?

Nej hvor er det op til dig personligt?

Det er forskellige områder, men primært ved comedy. Det unikke jeg kan tilbyde er at jeg har et kendskab til comedy – hvad de står for, hvad de kan bruges til og hvordan man kan kombinerer dem. Det er det primære unikke og så er jeg god til at få folk til at sige ja til en opgave.

Så basis for kreativitet er et grundigt forkendskab til feltet?

Ja inddraget erfaring fordi jeg har arbejdet med det længe.

Så den logik siger at du bliver mere kreativ efterhånden som din forgrundsviden er blevet større?

Måske, nu har jeg så også at gøre med administrative ting, der er kommer oveni. Kreativiteten har forskellige rammer alt efter hvor i processen vi er. Der er også en ydre rammen som kontrakten er bundet af, fra kunden hvor man står til ansvar for en hvor man godt kan risikerer at ens kreativitet bliver stoppet.

Er der plads til kreativiteten på din arbejdsplads?

Det kan være hvis der er en kunde i sidste ende der har en anderledes opfattelse.

Men inden for arbejdspladsen?

Nej, vi er o flere om det, så nogen gange ja så kan der være en der siger den tror jeg ikke på. Men generelt set får jeg lov til at løbe med mine ideer.

Hvad sker der på en rigtig god arbejdsdag?

Eksistentielle motivationsfaktorer

Hvad er din drivkraft i arbejdet?

Det er skaberprocessen, det er at kunne nå frem til et resultat og måler og være tilfreds. At kunne stå ved overfor andre og sige det har jeg lavet og så skal det være noget nyt. Ideen om at gøre noget som ingen har gjort på den måde før kan jeg rigtig godt lide. Og at få ting til at lykkes, det er meget det der driver mig

Hvilke værdier vægter du i dit arbejde?

Personlig frihed. Muligheden for selv at have ansvar for områder og opgaver. Jeg er ikke så god til at have en chef, jeg har det bedst med at have medbestemmelse. I trin ét er det mit resultat og i trin to det er mit firmas resultat.

Oplever du dit arbejde tjener et formål for dig selv?

Ja hvor jeg er nu, så er det meningen at det er det jeg skal fordi det lader til at jeg kan bidrage til med at udvikle noget nyt som ikke er prøvet før på rigtig mange punkter. At sætte et fingeraftryk
Gør dit arbejde en forskel?

Det gør en forskel for mig -gør en forskel for andre, så tror jeg ordet forskel er forkert, så vil jeg gerne bilde mig ind at jeg engang imellem laver nogle ting der gør et indtryk på folk. Jeg mener at ordet forskel betyder noget livsændrende. Hvis det ikke gjorde en forskel for mig at lave det jeg gør, så skulle jeg ikke lave det for så ville jeg ikke have nogen motivation eller drivkraft.

Beskriv en situation hvor du er engageret?

Jeg tror en af de situationer hvor jeg er mest engageret er hvis vi er i gang md en ny ide , det behøver ikke en gang at være mig selv der har fået den, men dender kreative brainstormingsproces. Der hvor jeg har noget konkret jeg skal rykke på og som jeg skal få til at lykkes.

Hvornår giver dit arbejde bedst mening for dig?

Det er når et projekt er afsluttet og jeg er tilfreds med resultatet og der er en aftager og tilbagemeldingen er god.

Har du del mål undervejs der får dig dig til at tænke nu lykkes det, nu lærer det?

Jeg har måske 20 delmål undervejs i løbet af den dag. Det er hele tiden såm opgaver man skal løse på en eller anden måde, så iløbet af en dag kan der godt være en ting man når i et projekt der var et stort delmål, men som i løbet af en dag bare er en lille ting der indgår sammen med en masse forskellige ting. Jeg er mere fokuseret på slutmålet

Så du plever ikke undervejs i processen at opnå små delmål der kan få dig til at tænke 'okay det er derfor jeg gør det her'?

Jo så er der, hvis der er en konstellation der er en del af et større projekt og når det så lykkes så bliver jeg jo helt vildt glad. Så får jeg fornyet energi til at køre videre

Oplever du at dit arbejde kræver disciplin?

Det kræver, jeg tror ikke jeg vil kalde min arbejdsmåde særlig disciplineret

Hvordan forstår du disciplineret?

Som meget strukturerede, strømlinet, organiseret. Det kan godt være at der er det i det store billede, men i løbet af en dag tror jeg ikke det virker særligt disciplineret. Jeg arbejder på den måde at jeg godt kan have et kvarter hvor jeg ikke laver noget, men så er det fordi jeg har behov for det. Så kan jeg godt arbejde koncentreret i en time og nå en helveds masse ting på 3 forskellige projekter

Er det ikke også disciplin?

Jo men abrupt disciplin

Hvis du så tænker disciplin som noget hvor man bider tænderne sammen og kæmper for at opnå noget, kan du så relater det til dit arbejde?

Jeg synes jeg overvejende ikke at jeg ofre ret meget for at nå det. Nogle gange går jeg på kompromis med hvad jeg synes er en god ide, men det er jo ligesom alt muligt andet arbejde, men det er ikke at ofre noget. Nogle gange ofte man hvad man synes er en bedre kreativ løsning men fordi vi jo er flere der skal være enige så må man nogle gange give køb på hvad man synes er den bedste løsning, det er nok der hvor jeg ofre mig mest.

Motivation

Hvad er den største glæde ved arbejdet for dig?

Det er når jeg sætter mig en opgave som så lykkes, at jeg kan stå med et resultat, helt egoistisk som jeg kan vise frem, som regel skal det være et eller andet der kan være målbart som andre kan sige tillykke med det, det er en succes.

Men anerkendelsen betyder næsten mest

Beskriv en situation hvor du følte at du kan blive helt høj af dit arbejde?

Det er lige efter vi har afsluttet noget der er gået fantastisk. Eller hvis vi får solgt en ide og der altså er nogen der siger det her er en god ide, det vil vi gerne bruge penge på. Inden man faktisk går i gang med det grundige arbejde, men hvor man bliver belønnet for en ide.

Spiller størrelsen på projektet ind på oplevelsen?

Ikke konsekvent, en lille opgave som man føler rigtig meget for kan være en lige så fed oplevelse Oplever du det tit i en arbejdssituation?

Jeg skulle til at sige rimelig ofte, men jeg ved ikke om det er rimelig ofte. Ofter end andre tror jeg Fortæl om en oplevelse hvor du oplever alting kørte og du glemte tid og sted?

Ja det gør jeg, jeg kan godt sidde enten hvor jeg selv sidder og arbejder med nogle ting eller hvor vi sidder og holder et kreative møde . Der sker det rimelig ofte at jeg har oplevelsen af gud er der gået halvanden time

Får du udfordringer i dit arbejde som giver dig positiv motivation?

Det gør jeg hver dag

Prøv at giv et eksempel?

Hvis jeg ikke synes at 80% af det jeg laver i løbet af en dag var med til at drive mig fremad så ville jeg stoppe

Har du et skarpt skel mellem dit arbejdsliv og dit privatliv?

Jeg har et skel men vil ikke betegne det som skarpt

Tænker du arbejde i dit privatliv?

Ja det gør jeg.

Slipper du det overhoved på noget tidspunkt?

Ja det gør jeg faktisk, det har jeg ikke kunnet hele tiden men det kan jeg nu. Jeg vil sige at efter jeg har fået fri så popper det nok op 2-3 gange. Så kan der være perioder hvor jeg nærmest ikke slipper det, men det er kun i topbelastnings perioder, men der er ikke mange af de perioder

Er dit arbejde en del af din identitet?

I høj grad

Beskriv hvordan, er det vigtigt for dig at fortælle fremmede om hvad du laver?

Det er faktisk lidt ironisk, min selvopfattelse af hvem jeg er der er mit arbejde en meget stor del af hvem jeg er, af hvem jeg føler jeg er. Det skal repræsentere hvem jeg, men det ironiske er at det som regel ikke er det første jeg bralder ud med når jeg møder nye mennesker. En af grundene er at jeg synes det er lidt showoff fordi nogle steder er der lidt prestige i at lave tv og lave noget af det vi gør. Og så synes jeg det virker lidt hotshor. Noget andet er min rolle, hvis jeg skal forklarer hvad mine arbejdsopgaver er, så er det tit folk ikke helt forstår hvad det er, så bliver det meget luftigt, fordi det er så meget kreative processer. Jeg er jo ikke f.eks HR konsulent, som er ret hurtigt at sætte ord på. Som hvis man skal forklare mit bliver det lidt hurtigt lidt komplekst fordi det er så mange forskellige ting jeg laver så ofte forstår folk ikke helt hvad det er.

Hvordan forener du det med din identitet så?

Det er min selvopfattelse mere måske, men jeg er også godt klar over at dem der kender mig perifært er det en stor del af min identitet hvorimod dem der kender mig godt så er det en meget mindre del.

Men hvis du skal beskrive hvordan du selv ser det, frem for hvordan andre ser dig?

Når jeg kigger på mig selv så er det en meget stor del af hvem jeg er, selvom det er lidt selvmodsigende i forhold til hvad jeg sagde før, i mit hoved hænger det meget godt sammen med hvem jeg er som person og så hvad jeg laver

Relation til ledelsen

Er der en afstand til ledelsen på din arbejdsplads, måske en 'os'/dem' fornemmelse?

Nej generelt set har vi en eget flad struktur. Det er kun når der skal skæres igennem på en eller anden måde. Langt stykke hen ad vejen er folk ansat fordi de er kompetente og kan løse en opgave, så det handler mere om at informerer hinanden. Det er måske lige så meget målet, sådan som jeg synes det bør være, måske afspejler det ikke 100% virkeligheden

Ligger din nærmeste leders fokus på budgetter eller på 'faget'?

Jeg er måske ikke så god til at koncentrere mig om at der er en bundlinje der skal mødes. Det er der en af de andre der er meget bedre til. Så kigger vi på det en gang i mellem og må vurdere om der er nok penge i et projekt, og hvis der ikke er så må vi lægge det væk. Vi forsøger at der skal være penge til at vi kan blive ved med at videreudvikle os og vi har også taget opgaver, det er nok i høj grad mig der hiver dem hjem som der ikke er penge i men som vi så håber kan føre til noget mere og samtidig er en del af firmaets image eller kan bidrage, enten ved at vi kan arbejde sammen med nogle vi meget gerne vil arbejde sammen med eller at opgaven kan give os nogle erfaringer der kan lede til noget.

Føler du dig som repræsentant for firmaets kreative side eller den økonomisk orienteret?

Den kreative side. Jeg er kun med indover den økonomiske når det er nødvendigt at vi kigger på det. Men jeg forhandler ofte på nogle af de store ting, økonomisk forhandling, fordi jeg er god til at hive en aftale hjem. Så laver lars et budget men hvis det indeholder andre ting som sponsorat, så er det i meget høj grad mig der forhandler aftaler

Er der situationer hvor du må gå på kompromis med en opgave?

Nej, det hænder men jeg synes, jeg vil heller sige give køb på mig selv og min holdning iforhold til hvad vi gennemføre er klart i undertal. Men jeg mener at kompromis er en del af arbejdet

Hvordan er en situation hvor du skal give køb?

Det er meget sjældent at vi er lodret uenige om den kreative proces og om et kreative projekt skal gennemføres eller ej, når der er noget handler det mest om det administrative og grundstrukturen i firmaet.

Hvordan har du det med de situationer?

Meget dårligt og har jeg en oplevelse af at der er flere af dem end positive situationer så ville jeg forlade firmaet. Jeg er her fordi det giver mig noget frihed til at handle, her er jeg med til at bestemme. Hvis der er steder hvor der er en anden der bestemmer så er det fordi personene er mere kvalificeret end mig og så siger man okay her bestemmer du og så herover er det mig der bestemmer. Så er det et valg jeg har været med til selv at træffe

Vil du helst have konstruktiv kritik eller ros?

Konstruktiv kritik fordi ros kun er godt i 4 sek, det andet kan jeg bruge til at komme videre. Men når du så siger du har meget brug for anerkendelse udefra, er det så ikke ros?

Jo men konstruktiv kritik betyder mere for mig. Det er rart med ros, men jeg har behov for anerkendelse for om noget er godt lavet. Men jeg får mere ud af den der kommer over og siger har i overvejet sådan og sådan her

Er det noget du opsøger?

Nej ikke bevidst. Men hvis jeg møder folk som ikke kender mig og jeg fortæller dem hvad jeg laver så kan jeg sagtens finde på at spørge dem om de har nogle oplevelser med det jeg laver, om det har været godt eller dårligt

Søger du generelt respons på det du laver?

Internt gør vi det meget

Har i en rutine for det?

Nej, vi forsøger men det der som oftest sker når en opgave er afsluttet er at så får den bare lov til at ligge, så aftaler vi at vi skal sætte os ned, men så er vi i gang med 4 opgaver der gør så så får vi det ikke gjort. Hvilket jeg synes er rigtig ærgerligt

Hvorfor?

Fordi det hele tiden handler om at blive bedre, jeg skal rykke mig

Hvordan får du så den følelse når i ikke holder feedback møder?

Den kommer ved at vi har så mange i gang værende projekter at så bliver det projekteret over på noget andet

Hvordan er de fysiske forhold på din arbejdsplads?

Det er er meget åbent kontor, så jeg får mange reaktioner på det jeg laver i løbet af en dag.

Hvor henter du inspiration?

Jeg bliver inspireret af de forskellige komiker, jeg har ikke nogen person specifikke jeg ser op til.

Det er mere pluk agtigt, at så høre man lige noget her og der

Bliver du nogle gange presset til at præsterer mere end du selv lige havde forestillet dig?

Ja jeg kan blive nødt til at på tage mig opgaver der ikke lige nødvendigvis ligger til mig af f.eks økonomiske årsager. Det er pligt opgaver af administrativ karakter.

Jeg har en ret stor forestilling om hvad der kan lade sig gøre for os, så jeg bliver sjældent overrasket fordi jeg altid tror på det, indtil det modsatte er bevidst

Er din leder passioneret?

Ja meget, jeg synes det er spændende og inspirerende. Det er nogle interessante opgaver der er med til at rykke mig, noget jeg føler meget for, især comedy delen

Effektivitet·Motivation·Trivsel

Hvornår er du mest effektiv?

Det er jeg når der skal laves her-og-nu løsninger, hvor ingen andre blander sig i min beslutningsproces

Hvornår er du mest motiveret?

Det er når jeg har små delopgaver der er 90% kreative . Jeg er meget selvkørende, det er ikke fordi jeg ikke er en hold spiller, jeg kan godt lide at arbejde med ideer hvor man inspirerer hinanden, men så når man når der til hvor der skal løses nogle konkrete opgaver så kan jeg bedst lide at køre selv

Hvornår trives du bedst på arbejdspladsen?

Når jeg har en kombination, hvor jeg igennem hele dagen har en fornemmelse at jeg laver noget hvor jeg er kompetent. Altså når jeg i løbet af en dag har små del opgaver der løses og så har noget kreative, det kan være en brainstorming eller et pitch møde hvor vi skal sælge et koncept Kan du få noget ud af at blive presset ud af din komfortzone, i forlængelse af at du føler dig mest effektiv når du laver noget hvor du føler dig kompetent?

Jeg kan få noget ud af at selv presse mig der ud, men jeg tror ikke jeg får noget ud af at andre presser mig der ud, så siger jeg som regel også selv fra. Det har ikke noget at gøre med at jeg ikke vil udvide min komfortzone, men jeg ser det ikke som noget der gøre mig bedre eller mere effektiv.

nogle gange overrasker jeg også mig selv så kan jeg have en tro på at det her kan jeg godt løse og så kan det handle om noget andet end det jeg plejer at lave. Men så kommer det indefra at jeg kan se mig selv løse det

Mener du at du arbejder efter visioner?

Ja det kan godt presse mig ud hvor jeg beskæftiger mig med et område jeg ikke troede jeg skulle være indefor

Så du ser det ikke som en værdi at arbejde med mennesker der skal presse dig til mere?

Nu har jeg en meget bred komfortzone, så der skal meget til at skubbe mig derud hvor jeg ville betragte det som at det her ved jeg slet ikke noget om. Et konkret eksempel er at min komfort er comedy, men hvis vi så har et projekt hvor den del ikke er til stede så skal jeg finde ind til de processer der ligger under det, altså hvorfor er det jeg kan noget med comedy, f.eks det med at jeg er god til at få folk til at sige ja til noget. Så må jeg gå tilbage til før kernen om comedy, det kan give mig ny erfaring som jeg kan bygge viderer på

Hænger de 3 ting (effektivitet-motivation-trivsel) sammen?

På et eller andet niveau hænger det sammen, for mig er det hønen eller ægget. Det er i hvert fald 3 vigtige faktorer

Du beskriver dig selv som mest effektiv når du selv sidder med opgaver og trives bedst når du er indenfor din egen komfort zone og mest motiveret når jeg har en opgave jeg kan se mig selv løse det. ?

Jeg henter meget motivation indefra men for at trives skal jeg arbejde sammen med andre, men for at være effektiv skal jeg have mulighed for at køre sololøb

Hvornår er du en glad og tilfreds medarbejder?

Kreative og motiveret . Når jeg er glad og tilfreds så er jeg motiveret og en motiverende faktor for andre.

Interview 2

Hvad er din stillingsbetegnelse?

Senior konsulent

Hvordan ser en normal arbejdsdag typisk ud?

Der er ikke nogen normal arbejdsdag

Der er ingen rutiner?

Nej, når jeg møder ind om morgnen er den som regel 8:30 og så tjekker jeg mine mails om der er noget jeg skal reagerer på ellers går jeg i gang med mine opgaver. Hvis der kommer nye opgaver ind så prioriterer jeg om det er en haster, så tager jeg den med det samme. Jeg laver prioriteringer hele tiden løbende.

Har i rutiner i løbet af en uge?

Et morgenmadsmøde fredag morgen

Hvordan er din personlige arbejdsproces?

Det er jeg ikke sikker på hvad du mener med. Jeg prioriterer hele tiden og har to-do-liste. Inden jeg går hjem om aftenen laver jeg en liste over de ting jeg mangler at lave, så jeg føler jeg har styr på det når jeg går hjem.

Hvordan ser det kreative indhold ud i dine arbejdsopgaver?

Hvor sætter du dit personlige præg?

Vi er både konsulenter og rådgiver, man får et brief om hvad de gerne vil nå og målsætninger, hvis de ved det og så kommer jeg med min anbefalinger om hvilke medier, hvilken målgruppe osv. Og hvad hovedbudskabet skal være, når det er clearet med kunden så er det mig der bestemmer.

Er der noget unikt ved din kreativitet på opgaverne?

Nej jeg synes meget det er en genre, jeg kan heller ikke selv læse udaf en nyhedsartikel hvem der har været indeover. Det jeg laver skal jo gerne fremstå som en objektiv nyhedsartikel, derfor inviterer man den genre og det skal jeg ikke lade min personlighed gå indover.

Er der plads til kreativiteten på din arbejdsplads?

Hvad sker der på en rigtig god arbejdsdag?

Eksistentielle motivationsfaktorer

Hvad er din drivkraft i arbejdet?

Anerkendelse, at kunder er glade og tilfredse. Som konsulenter er vi rigtig afhængig af at kunderne skal være tilfredse, så i første omgang vil jeg bare rigtig gerne leverer, når man har glde kunder så er min chef glad

Hvilke værdier vægter du i dit arbejde?

Engagement, man skal ikke bare se om man har fået budgettet hjem. Der er jeg nok lidt atypisk, jeg får ikke tilfredsstillelse af at hvide et budget hjem mere af at opnå noget for en kunde. Så engagement, f.eks er jeg meget proaktiv ved at holde øje med de ting der kan have relation til kundens projekt

Du sagde det var atypisk at du ikke havde så meget fokus på at hvide et budget hjem?

Jeg tror der er 2 typer af konsulenter, dem der finder glæde i projektledelse og kunderne og så dem der kan lide newbizz. Det er typisk for reklamebureauer at der nogle der er mere salgsafdeling og nogle der er de kreative og jeg føler mig overhoved ikke tilpas i sælger rollen

Oplever du dit arbejde tjener et formål for dig selv?

Ja det gør det, at jeg får realiseret sig selv og hele det sociale betyder meget for mig at man kommer på arbejde hver dag og har nogle søde kollegaer at tale med.

Gør dit arbejde en forskel?

Det synes jeg men det er forskelligt fra kunde til kunde, der er helt klart dage med feel good hvor man har bidraget. Men jeg vil gerne føle det gjorde mere en forskel

Beskriv en situation hvor du er engageret?

Det er nok primær de projekter hvor man er med fra starten og har været med til at ligge strategien og finde målgruppen. Der føler man mere - altså det der med at om man flytter sten eller bygger katedraler - man er en del af et hold og gør en forskel

Hvornår giver dit arbejde bedst mening for dig?

Når jeg føler jeg leverer over det der bliver forventet.

Hvornår gør du det?

Det er når man kan se at man har leveret over sin KPI, som er key performancens indeks, over hvor mange medier tingene skal i osv. Helt målbart.

Oplever du at dit arbejde kræver disciplin?

Det gør det fordi man er så selvkørende, jeg skal selv sørge for.. jeg er ikke en musiker der deler ud af sig selv, men jeg kan godt føle at jeg nogle gange skal yde ofre ved at kunden ikke vil have min ide præcis som den er. Jeg har desværre få af den slags projekter hvor jeg får helt ejerskab over der.

Motivation

Hvad er den største glæde ved arbejdet for dig?

Det er når jeg lykkes med noget

Beskriv en situation hvor du følte at du kan blive helt høj af dit arbejde?

Det er hvis der har været en historie jeg ikke føler er god men får den skåret og drejet og så pludselig er den på forsiden, selvom man synes der ikke var meget historie. Så tænker man fuck det var der ikke andre der kunne have gjort

Oplever du det tit i en arbejdssituation?

Nej ikke nok. Men det tror jeg også kommer an på hvordan man er som person, nogle synes at hvis de har leveret så er de rigtig glade, hvor jeg ofte går efter at overleverer før jeg er tilfreds, så på den måde kommer der til at gå længere mellem at man har følelsen af at man er pisse god.

Fortæl om en oplevelse hvor du oplever alting kørte og du glemte tid og sted?

Nej det er for sjældent. Jeg kan godt mærke en verden til forskel fra mit studiejob i en butik, da jeg startede kunne jeg ofte tænke fuck nu er klokken tre og jeg har slet ikke nået det jeg skulle fordi der blev ved med at komme ting, 3 Jeg kender godt fornemmelsen af hvad der gør hverdagen fed når den er der, men jeg har helt vildt svært ved at sige hvorfor den opstår eller hvordan man kan fremprovokere den.

Får du udfordringer i dit arbejde som giver dig positiv motivation?

Ja men jeg gerne vil have mere

Har du et skarpt skel mellem dit arbejdsliv og dit privatliv?

Nej, jeg tænker på arbejdet men tænder ikke for computeren. Men på den anden side nyder jeg også friheden til at man i løbet af dagen lige kan nå det man ellers skal, som at købe koncertbilletter eller sådan noget. Så sidder man barer længere andre dage, så mit arbejde får lov at fylde i mine tanker når jeg har fri men til gengæld kan jeg også lade mit privatliv fylde i mit arbejde

Er dit arbejde en del af din identitet?

Ja, måske bare det at have et job i den branche, jeg ved ikke lige hvor meget det er at have dether job, jeg tror bare at have et arbejde, jeg kan huske at da jeg skrev speciale blev jeg sløv og følte

ikke jeg havde noget at stå op til, når min kæreste kom hjem synes jeg ikke jeg havde noget at fortælle om fordi jeg ikke oplevede noget i løbet af dagen eller fik input.

Hvad med enten din branche eller selve din arbejdsplads?

På en måde men er også lidt anti fordi jeg synes mange kan have tendens til at blæse deres job op, så det gælder om at lyde smart. Men synes det er rigtig spændende når man snakker med folk der interesserer sig for de samme ting, hvis det f.eks er en sag i medierne om en der har kvajet sig i kommunikationen, men tror jeg prøver bevidst ikke at lade det være en del af min identitet.

Relation til ledelsen

Er der en afstand til ledelsen på din arbejdsplads, måske en 'os'/dem' fornemmelse?

Ja

Ligger din nærmeste leders fokus på budgetter eller på 'faget'?

Ja og så er det bare sådan mange steder at.. det er helt naturligt og kan skabe sammenhold medarbejderne imellem at vi er os og så er der chefen

Så det er også positivt?

Ja, men jeg synes også godt der kan være noget afstand

Er der også noget negativt i den afstand?

Ja det går udover tilliden og især feedback bliver ramt. Jo større afstand der er jeg mere filter er der på den feedback der og det man får af vide.

Er der situationer hvor du må gå på kompromis med en opgave?

Ja men det handler også om at jeg er perfektionistisk. Det kan både være kunderne og chefen der kan få en til at gå på kompromis. Men vi forsøger at finde den bedste løsning inden for rammerne

Er der mange kompromis oplevelser?

Nej tror jeg er blevet bedre til at accepterer det, fordi jeg gerne vil overpræsterer. Så det er noget jeg har været opmærksom på at accepterer. Man må sige at nu er det godt nok

Vil du helst have konstruktiv kritik eller ros?

Det kommer an på hvad der er relevant.

Så du har situationer hvor du føler du bare burde få ros?

Nej det hjælper ikke noget at få ros hvis jeg ved at jeg selv kunne have gjort det bedre

Giver din leder respons på dine opgaver?

Nej

Får du det andre steder fra?

Ja mit team og kunderne

Hvordan er de fysiske forhold på din arbejdsplads?

De er gode, åbent kontorlandskab og masser af plads til store og små møder

Inspirerer din leder dig?

Ikke så meget som jeg gerne ville

Ville du gerne have et forbillede indenfor faget?

Det behøver ikke at være en kendis, men en man kan suge fra. Jeg kan tit synes i denne her branche at man fordi man skal sidde og rådgive så giver man meget af sig selv. Og da jeg læste sad man bare og kunne suge til sig, jeg kan godt føle at man giver og giver hvor jeg godt kunne have et behov for et sted hvor jeg kan tage fra og fylde noget på. Enten i form for efteruddannelse eller en mentor hvor man tænker gud jeg lære meget bare af at se hvordan han gør. Det oplever jeg ikke

Bliver du nogle gange presset til at præsterer mere end du selv lige havde forestillet dig?

Jeg tror jeg er den der ligger det største pres på mig selv, men jeg synes at min chef er god til at hive mig ud af min komfortzone for du kan mere end du tror.

Hvordan har du det med det?

Jeg skal altid selv nikke ja, der er jeg nok mest typen der sidder og venter på at der kommer en hen og siger at nu skal du prøve det og det. Det er mega angstprovokerende, jeg kan i princippet bedst lide at lave noget hvor jeg hele tiden overpræsterer, men det udvikler jeg mig selvfølgelig ikke af, hverken menneskeligt eller fageligt, så det er rart med en der siger at de ser noget i en

Har du fået noget ud af de situationer?

Ja det er en kæmpe tilfredsstillelse fagligt, og man tænker hvordan kan det være at jeg var så bange for det

Sker det tit?

Nej, men det er sket et par gange

Er din leder passioneret?

Ja, men det er mere på den forretningsmæssige bane

Synes du din leder inddrager jer i beslutningerne?

Ja dem der omhandler mig, men det er også nogle gange man har en fornemmelse af at det er planlagt, man skal bare lige nikke ja

Er din leder god til at give plads til kreativiteten?

Ja

Der bliver ikke lagt låg på vilde ideer?

Jo men det er kortsigtet, fordi der er krav til at det skal være forretningsmæssigt, så der er ikke rum til at lege med vilde ideer, men det er jo også fra kundens side. Jeg er nok også mest analytisk orienteret, emn jeg ved at der er nogle af mine kolleger der kan sidde og tænke

Effektivitet-Motivation-Trivsel

Hvornår er du mest effektiv?

Det er når jeg føler jeg har styr på målet, og det er defineret fra starten af. Der er struktur og jeg ved hvor jeg arbejder hen imod

Hvornår er du mest motiveret?

Det er når jeg har tager ejerskab og defineret rammerne

Hænger det sammen?

ja

Hvornår trives du bedst på arbejdspladsen?

Trivlsen kommer af tilfredsstillelsen af en opgave

Hænger de 3 ting (effektivitet-motivation-trivsel) sammen?

Det er jo klart, hvis du er motiveret men ikke kan arbejde effektivt så bliver man jo frustreret. Rammerne for at være effektiv er en forudsætning for tilfredsstillelsen på arbejdet

Hvad skal der til for at du tænker det er rart at gå på arbejde?

Der skal være nok at lave, så man føler at man bidrager med nogle ting og det skal være interessante opgaver som jeg udvikler mig ved hvor jeg leverer nogle gode resultater

Så er det vigtigt at der er god stemning hvor man ikke konkurrerer mod hinanden

Interview 3

Hvad er din stillingsbetegnelse?

Jeg er kommunikationsrådgiver

Hvordan ser en normal arbejdsdag typisk ud?

En normal arbejdsuge består typisk af møder mandag formiddag som handler om at planlægge ugen og så går ugen egentligt med at eksekvering af det man aftaler mandag og fredag typisk opsamling

Hvordan er din personlige arbejdsproces?

Det er – de ting der ligger først for altid og så har jeg en tendens til at skubbe ting foran mig der er kedelige

og jeg tror at en som gerne vil have gjort tingene færdigt typisk ikke får det bedste kreative resultat – det er faktisk den som sørger for at trække den til lige et sekund før deadline som rent faktisk får det bedste resultat fordi man bliver tvunget til at vende og dreje det engang mere. Og han har mere trang til af få sat en punktum

Hvordan ser det kreative indhold ud i dine arbejdsopgaver?

Mine kunder forventer at jeg bidrager med tekst og indhold til deres skrevne ting og får det solgt til en journalist, hvis det er en presse opgave. Mit arbejde består typisk både i kommunikationsarbejde, tekst og journalistik. Og så man kan også sige markedsføring i form af at jeg skrive breve jeg laver annoncer, pressemeddelelser og stillingsannoncer, stillingsopslag og hvad de nu må have af behov. De forventer at jeg fanger deres stil og patos

Er der plads til kreativiteten på din arbejdsplads?

Ja det er der. Det handler i høj grad om man skal sørge for at skabe rammer så medarbejderne får nogle indtryk. Fordi det er selvfølgelig klart at man som medarbejder i den kreative branche har en intuitiv trang til at følge med i de ting der gør at man får de indtryk man skal bruge i den kreative proces . kreativitet opstår kke bare det er fordi man bliver inspireret på en eller anden måde og det skal man som leder kunne formå at sørge for at skabe nogle inspirerende rammer

Fylder administrative rutiner?

Jeg sørger for at bruge halvdelen af min tid på at koordinerer tiden, men det er bevidst jeg kan godt lide at være indeover alle aspekterne i et projekt

Hvad sker der på en rigtig god arbejdsdag?

Det er når jeg får lov til selv at sidde og nørkle med mine opgaver, der er en fast plan for ugen men som ikke altid bliver holdt men der er guidelines

Eksistentielle motivationsfaktore

Hvad er din drivkraft i arbejdet?

Hvad er din største arbejdsglæde?

Der er anerkendelse fra andre

Hvilke værdier vægter du i dit arbejde?

Jeg har meget frie rammer, det er god ledelse at jeg ved at jeg kan komme til ham men jeg ved han kigger mig ikke over skulderen.

Oplever du dit arbejde tjener et formål for dig selv?

Ja det gør det, at jeg får realiseret sig selv og hele det sociale betyder meget for mig at man kommer på arbejde hver dag og har nogle søde kollegaer at tale med.

Gør dit arbejde en forskel?

Det håber jeg det gør. Jeg vil jo gerne give mind kunder de bedste resultater så de bliver ved med at være glade for samarbejdet

Beskriv en situation, hvor du er engageret?

Jamen øh jeg arbejder et meget lille sted, vi er 5 medarbejder. Min chef blander sig ikke hvad jeg render og laver så længe mine tal stemmer engang m måneden, jeg er rigtig engageret når jeg sidder med et projekt hvor jeg selv har været indeover det fra start til slut

Hvornår giver dit arbejde bedst mening for dig?

Det er lige efter afslutningen på et svært projekt hvor så bliver kunden rigtig godt tilfreds, så kan jeg få en følelse af at jeg er endt på helt rette hylde

Oplever du, at dit arbejde kræver disciplin?

Lige præcis men også lige så meget som den måde man selv udøver det på. Lad os nu sige at hver gang der kommer noget input fra ledernes hånd, du ser noget han har skrevet, og du bare tænker derher det er fandme bare fedt, så skal man arbejde for at være lige så god

Motivation

Hvad er den største glæde ved arbejdet for dig?

Jamen mit job er nok det man kommer tættest på det at være selvstændig. Fordi jeg kører mine egne kunder og min lille del af økonomien i virksomheden er mit lille lukket system.

Beskriv en situation, hvor du følte, at du kan blive helt høj af dit arbejde?

Der er når anerkendelsen kommer fra nogle kunder eller nogle af de andre medarbejder for en præstation, situationer hvor man føler at man virkelig lykkes i det man laver

Oplever du det tit i en arbejdssituation?

Nej jeg kunne i hvert fald godt tænke mig flere af den slags situationer

Fortæl om en oplevelse, hvor du oplever alting kørte, og du glemte tid og sted?

Det kan være til pitch møder hvor en kunde skal vindes eller til brainstormmøder hvor man sidder og får ideer med kollegerne eller ens kunde

Får du udfordringer i dit arbejde, som giver dig positiv motivation?

Ja jeg kan blive motiveret når en kunde lader mig være med inde over hele strategien og man har følelse med hele processen. . Men på den anden side har jeg også prøvet at have et job hvor der blev sørget for alt omkring os og man det er svært at være kreativ hele dagen. Jeg kan godt lide det samspil mellem de folk man arbejder sammen med, det er med til at sikre en enighed om tingene. Før i tiden hvor det var at man sad helt isoleret og skulle bare sidde og være kreativt , det er svært at gøre en hel dag – så kunne du sidde og bruge 5 min på et eller andet hvor man op til måske havde brugt en hel uge på at sige argh vi har ikke nåede den helt endnu. Det er svært at sige hvornår inspirationen kommer fra.

Har du et skarpt skel mellem dit arbejdsliv og dit privatliv?

Der er plads til begge dele hele tiden

Er dit arbejde en del af din identitet?

Ja jeg har altid gået meget op i kommunikation, om det så er som journalist, reklamemand eller rådgiver gør ikke den store forskel

Relation til ledelsen

Er der en afstand til ledelsen på din arbejdsplads, måske en 'os'/dem' fornemmelse?

Man vil jo alle sammen gerne have en leder der går ind og siger her er rammerne for hvad du kan gøre, afdække de faglige og udviklingsmæssige spørgsmål og så er det en leder der rent faktisk siger her er de retningslinjer som du skal lave det indenfor og så processen bliver præget af at det er en leder der går ind og gennemtrumfer sine meninger. Det duer ikke med en leder der har så

fastlåste meninger at han låser medarbejderne fast. Der er langt fra at være en dygtig kreativ person til at være en dygtig leder. Og god håndværker generelt. Leder er typisk noget der ligger som en egenskab - det er en person som næsten ligegyldig hvilken branche han er i vil kunne få folk til at følge sig.

Lægger din nærmeste leders fokus på budgetter eller på 'faget'?

Han er væsentligt mere en budget mand end mig - . altså jeg vil sige han er praktiker i den forstand at han skaber rammerne for at jeg gider at sidde og nærmest gøre hvad der passer mig. Han sørger f.eks for at skrive regningerne ud og sørger for at der er lokumspapir osv. Han skaber rammerne for at det kan lade sig gøre de ting jeg sidder og fedter med. Men det er jo ikke han er ikke inspirerende – det er de færreste leder der er det.

Er der situationer, hvor du må gå på kompromis med en opgave?

Det sker sjældent, men nogle gange kan det være nødvendigt at lave et arbejdsmæssigt kompromis, og så kan der være andre hvor det er god ledelse at sige jeg er ked af det kammerat men vi er nødt til at have det her færdigt så nu gør du det så godt du kan og så afleverer du m en time. Så ... næste gang.

Men man huske at den kreative branche er relativt højt lønnet og der er efter min påstand bedre arbejdsforhold end mange andre brancher fordi man netop prøver at frempeace de bedste rammer for kreativiteten, det er bare misforstået hvis de "bedste rammer for kreativiteten" bliver forvekslet med at pakke medarbejderne ind i vat .

Vil du helst have konstruktiv kritik eller ros?

Helst ros og gerne fra et forbillede det er super vigtigt, og det skal være en der er bedre til sit håndværk end jeg selv har, det virker meget bedre hvis der sidder en der har mere erfaring end man selv har.. ellers skal det være ros for den kunde jeg lige har udført en opgave for

Inspirerer din leder dig?

Min leder er ikke kreativ og han er god til at lede kreativ arbejdekraft fordi han giver friheden til det, men det er ikke altid han forstår hvad det er vi laver. Og hvorfor vi går til det som vi gør – han er megete n der gerne vil have bordet ryddet. Så det er ikke inspiration på den åde jeg får fra ham, men plads til selv at være kreativ.

Beskriv hvordan du helst selv vil ledes?

så skal det være en leder som hviler i sig selv og som stoler på folk og som formår at give ansvar videre men som også tager ansvar på de områder hvor lad os sige at man sidder og er helt hvid i hoved af stress, så skal det være en person med så stor kapacitet at man kan gå ind og sige prøv at hør her eller en som sørger for at være obs på én, det skal være en ispirator, det skal være en leder der går ind og støtter og så skal det være et forbillede.

Så du mener at lederegenskaber er medfødt?

Ja jeg tror på at at leder evnerne ligger i evnen til at tage afstand fra sit eget fag, så man rent faktisk kan se det mere holistisk iforhold til sit eget fag. Men det er i høj grad også vigtigt hvis man gerne vil have et godt produkt at man selv er en dygtig håndværker

Bliver du nogle gange presset til at præsterer mere, end du selv lige havde forestillet dig?

Når man giver dem så frie rammer så har de også lyst til at løbe i alle mulige forskellige retninger. Så jeg føler mig ikke presset men mere at jeg har friheden til evt at presse mig selv.

Er din leder passioneret?

Han er udannede i pr brueau og har arbejdet på bureau i 8 år og har været markedschef for en stor it virksomhed og han har en meget håndværksmæssig tilgang til ting og har behov for orden, på den måde kan han være passioneret. Men til gengæld er der også et problem med en chef der leder kreative mennesker som har en så tungt vejende mening om hvordan han synes at et produkt skal være at han ligger bånd på de mennesker han har med at gøre

Synes du, din leder inddrager jer i beslutningerne?

Ja det synes jeg, til gengæld har jeg oplevet steder hvor de kreative direktører er meget store kapaciteter, kan man sige men de er ikke særlige dygtige ledere, det er typisk for os – også for journalist branchen, det er de bedste håndværker der bliver skubbet frem og bliver direktører og ledere, det er ikke de bedste ledere og bestemt ikke gode til at inddrage medarbejderne i beslutningerne

Er din leder god til at give plads til kreativiteten?

Ja det synes jeg, kunne forstille mig at han ofte tænker Hvis jeg nu går ind og blander mig på nuværende tidspunkt vil det så blive et bedre eller dårligere produkt – simpelthen gå ind og laver den beregning skal jeg blande mig. Handler det om at gå ind i processen – det er nogle helt grundlæggende lederevner som alle leder slås med. Der synes jeg han er god

Kunne en anden udfører din funktion med samme resultat?

Ja det tror jeg godt

Der er ikke et unikt præg?

Jo det er der men jeg vil sige, det eneste unikke er – jeg tror på at det at arbejde med kommunikation er et håndværk i sig selv og kreativitet udspringer ud af at man er nysgerrig på hvad der forgår omkring en, et ønske om at kommunikerer de indtryk man får og det mener jeg der er mange der kan.

Jeg tror alle kan være kreative – der ligger meget i opgaven der bliver stillet. I de rigtige rammer er alle kreative, men selvfølgelig er kreativitet – kan man sige – kommer indefra, man skal have lyst til at kaste alt op i luften og se hvor det lander igen og arbejde i et kreativt erhverve – men enhver selv en revisor kan være kreativ når man sætter sig ned og prøver at udfordre sig på nogle af de ting de har fastlåste meninger om – så det handler lige så meget om de rammer man sætter og hvilke muligheder man giver for at agerer. Chr Stadil sagde for nylig at kreativitet handler ikke så meget om at tænke ud af boksen men mere at balancerer på kanten af boksen

Effektivitet·Motivation·Trivsel

Hvornår er du mest effektiv?

Det er jeg når jeg sidder på et projekt, ikke nødvendigvis i den kreative ide proces men når der er klare mål jeg skal nå, det er vigtigt for mig. kreativ arbejdskraft har lige som andre en tendens til at blive sløve padder hvis det ikke er de sørger for at få tingene fra hånden som andre.'

Hvornår er du mest motiveret?

Det er jeg i pitch forløbet

Hvornår trives du bedst på arbejdspladsen?

Når jeg har en fornemmelse af at være med til at rykke på tingene og at jeg laver det jeg er bedst til

Hænger de 3 ting (effektivitet-motivation-trivsel) sammen?

Ja i høj grad

Interview 4

Hvad er din stillingsbetegnelse?

Jeg er politiskreporter og jeg arbejder på Politikken

Hvordan ser en normal arbejdsdag typisk ud?

? Øh den begynder tit mandag til fredag – det er fra 9 om morgnen til jeg er færdig typisk ved 7-8-9 tiden om aftenen. Dagene starter altid ens med et for redaktionsmøde kl 9 15 på den politiske redaktion på den indlands redaktion på politikken og kl 9:30 er der møde på indlandsredaktionen som varer ca 20 min. Så er der det store møde, det er indlands mødet, der bestemmer hvad der kommer med på det store møde. Så tager vi ind på Christiansborg og er der resten af dagen – og ud fra de ideer vi havde da vi startede så begynder vi at arbejde med dem og laver de første research opkald. Og så fra da afhænger det meget af hvad det er for nogle type historier det er hvad for en type dag det bliver – men fælles for det hele er at på et tidspunkt skal vi begynde at skrive og så vores seneste deadline er 21:30, seneste der afleverer vi. Vi kan ikke arbejde senere end 21:30 medmindre vi har et eller andet research til dagen efter som vi så skal i gang med efter. Men typisk slutter vores dag der omkring kl 21:30.

Vil du synes der er et højt element af rutiner i rammerne for din dagligdag?

Det element af rutiner der er at dagen begynder ens, men derudover er der ingen rutiner. Der er vi fuldstændig afhængig hvilken dag det er, nogle dage er der travlt og andre mindre travlt. Så jeg vil nok sige at det eneste element af rutine er det redaktionsmøde kl 9:30 . alt andet er up in the air

Hvordan er din personlige arbejdsproces?

Der er sådan at vi kommer herover, så tjekker jeg op hvad der er kommet af mails jeg har en stribe medier net medier jeg følger med i jeg tjekker hvis der er kommet nogle nyheder er der blevet besvaret nogle skriftlige spørgsmål til ministre, så ser jeg min indbakke. Som udgangspunkt ved man godt hvilken historie man skal have gang i , men jeg har det som rutine for at man ikke overser en historie, jeg bruger også de fleste politiske blogs og kommentatorer bare lige for at se hvordan de vurderer en sag. Sådan som blogs er i danmark det er meget at de er en blanding mellem en personlig kommentar og en artikel, et mærkeligt sted hvor man kan videregive løse rygter. De bedst orienterede blogger, der ved man at hvis de skriver noget så er det fordi de har hørt et rygte fra en kilde og hvis det stemmer overens med noget man selv har hørt så er det muligvis noget inspiration – det er ikke noget bevis men som sagt så er du allerede

det skridt videre og har en hypotese, så man kan ringe til sine kilder og sige jeg har hørt sådan og sådan og så komme et skridt videre. Enten skyde den ned eller sige der er måske noget der- så er man i gang på den måde. De næste timer så hedder det så telefon opkald, personlige besøg hvor man så drikker kaffe og snakker med kilder for at snæver sig ind i retning af hvor er historien henne, hvad er den bedste historie. Så typisk begynder man først at tage citater sent på dagen og skriver først meget sent.

Hvordan ser det kreative indhold ud i dine arbejdsopgaver?

Der er jo 2 dele. Den del der handler om research processen, hvor det kreative består i at man skal .det er jo en slagt gætte proces man skal finde en hypotese man forsøger at afprøve ved at snakke med en masse mennesker og hvis et eller andre rygter viser sig at have noget på sig nogle gange er det i kraft af fakte andre gange fordi man bluffer, men forsøger at få overtalt folk til at fortælle noget det er jo, der skal man kreativt bruge sin spørgeproces, man skal formulere sin spørgsmål på en måde så man ikke får kilderne til at lukke af men åbne op – der er jo en hel vifte af metoder tale efter munden, hyggesnakke, drikke kaffe. Er der nogle kilder der føler sig dårligt behandlet, det er som regel den bedste metode, så har de lyst til at sige noget. Så det er den kreative del af researchprocessen så er der så når man har selve materialet . jo tungere en sag jo sværere en sag at komme ned i og dermed større krav til dine kreative evner. Som udgangspunkt er du nødt til at forudsætte at dine læsere ser sagen for første gang, man kan ikke antage at de har fulgt med i flere dage. Det er jo sådean et mix af at skeive letforståeligt, men også at bruge graffikker og faktabokse så folk nærmest kan stop med at læse og forholde sig til et grafisk element, som folk kan se og forholde sig til og så vende tilbage til at læse. Det er helt utroligt vigtigt, vi vil jo gerne tages op af de elektroniske medier i deres aftenudsendelse og hvis de ikke fatter hvad sagen handler om bliver den ikke taget op. Der skal skrives kontant, så skriveprocessen kan godt tage lang tid hvis det er en kompliceret sag.

Er der plads til kreativiteten på din arbejdsplads?

Jamen det som udgangspunkt er en stordel af avisen planlagt i form af reklamer – økonomi, udland osv er ofte noget mere planlagt end indlands, da det jo i sagens natur er nyheder så det vil sige som udgangspunkt har indlandschefen en ide om at han vil gerne have så og så meget fra politikken hvis det via arbejder med falder til jorden fordi den historie vi troede vi arbejdede med så ikke er der så kan vi så nogle gange sige så putter vi noget andet ind, andre gange kan vi så sige høre her enten bliver vi nødt til at have forsiden og en del plads inde i avisen . så kan man i yderste tilfælde skyde en reklame , men så begynder det at koste penge så som udgangspunkt forsøger man at holde sig inden for den aftalte plads.

Hvad sker der på en rigtig god arbejdsdag?

Jammen jeg synes det er god ledelse når f eks vores indlands chef siger tidligere på ugen at vi skal blive på lene epsersens sagen, fordi vi er førende på sagen , andre citerer os. Selvom det betyder at vi tager en hel medarbejder fra på folketingets åbningsdebat, hvilket er meget utraditionelt at tage en mand fra den politiske redaktion, hvor man plejer at bruge alle journalistiske kræfter på åbningen. Det synes jeg er god ledelse at sige at nu laver vi en skarp journalistisk prioritering der hedder okay at vi ikke er all in på åbningen , vi bliver på sporet der skal stå noget hver eneste dag i avisen om denne her mail sag, det synes jeg er god politisk journalistisk ledelse

Eksistentielle motivationsfaktorer

Hvad er din drivkraft i arbejdet?

Der er drive i konkurrencen

Det er ekstremt konkurrencepræget fordi vores chef jo også sammenligner vores politiske redaktion contra berlingske og JP. Der prøver vi atsørge for at vi er svære at slå

Hvilke værdier vægter du i dit arbejde?

Oplever du dit arbejde tjener et formål for dig selv?

Ja jeg identificerer mig med mit arbejde

Gør dit arbejde en forskel?

Beskriv en situation, hvor du er engageret?

Det er når en historie skal findes, man skal få folk til at snakke og lave researchen. Ellers kan man gå til andre typer af kilder i løbet af dagen for at få flere vinkler på.

Hvornår giver dit arbejde bedst mening for dig?

Det drive jagten på forsiden er, det drive løfter hele holdet. Det ligger i vores dna at vi gerne vil lave forsiden. Så når en historie lykkes for mig og lander på forsiden giver mit arbejde rigtig meget mening.

Oplever du, at dit arbejde kræver disciplin?

Dette er det der først og fremmest kendetegner det, at det er individualister ja, men til en vis grad men man gør det for holdet selvfølgelig er der spidse albuer og folk vil gerne frem osv men så er der stor loyalitet over for holdet.

Motivation

Hvad er den største glæde ved arbejdet for dig?

Det er når en historie udvikler sig til mere, som nu f.eks. lene espersen sagen. Hvor jeg har været på hele tiden og den er blevet set og kørt med af andre medier også. Der føler jeg en kæmpe anerkendelse.

Beskriv en situation, hvor du følte, at du kan blive helt høj af dit arbejde?

Det er når jeg skal ud og lave research på en historie

Oplever du det tit i en arbejdssituation?

Jeg ville gerne opleve det mere

Fortæl om en oplevelse, hvor du oplever alting kørte, og du glemte tid og sted?

Der kan være tæt op til en deadline hvor de sidste facts skal på plads

Får du udfordringer i dit arbejde, som giver dig positiv motivation?

Har du et skarpt skel mellem dit arbejdsliv og dit privatliv?

Nej det bliver nemt nogle lange dage, vores deadline er 20:30 – men der kan sagtens være dage hvor der er plads til at man laver mere private ting. At gå til en reception med nogle arbejdskolleger kan jo både være arbejde og privat

Er dit arbejde en del af din identitet?

I høj grad, nu har jeg været på 3 af de største medier i landet og føler helt sikkert jeg er landet på min rette hylde

Relation til ledelsen

Er der en afstand til ledelsen på din arbejdsplads, måske en 'os'/dem' fornemmelse?

Der er jo et hierarki i nyhedsverden, hvor ens nærmeste leder sider med nogle andre ting. Hun skal have det store overblik hvor vores opgave er at finde detaljerne der gør en forskel i historien Lægger din nærmeste leders fokus på budgetter eller på 'faget'?

Hun tror jeg sgu egentligt arbejder meget på samme måde. Skal være mere bredt orienteret end jeg er, hun er jo politisk redaktør. Hun er spilfordeler, hvordan bruger vi kræfterne bedst muligt, er der plads til at have en mand på kun én sag eller skal vi hjælpe hinanden, skal fungerer som coach, i forhold til de historier vi arbejder på, hvis man køre fast kan hun komme med input på hvordan man kommer viderer. Samt hun i endnu højere grad har en forpligtigelse til at pleje kilder på topniveau, fordi hun laver nyhedsanalyser og der skal være baseret på at være godt orienteret, så hendes kilde pleje fylder mere

Føler du at din arbejdsplads kræver meget administration

Nej

Ikke store daglige rutine mæssige

Nej

Er der situationer, hvor du må gå på kompromis med en opgave?

Altså det er ..man finder jo altid ud af noget og man kan altid skrive en mere baggrundsagtig ting end den nyhed man gik efter. I løbet af dagen finder man ud af hvad man som minimum kan lave og så er det nogen gange man siger ja okay så en artikel på 150 linjer svarer så til toppen af en broadbase side eller kan den hist kun bærer en mindre artikel det forhandler man så om med indlandchefen

Vil du helst have konstruktiv kritik eller ros?

Altså konstruktiv kritik er jo godt, men feedback og ros, giver en fornemmelse af at det arbejder man laver får anerkendelse.

Inspirerer din leder dig?

Det er at udstikken en kurs og inspirerer er min leder god til. Jeg synes det er meget vigtig at en leder siger vi skal den vej, jeg har de her visioner og så kan inspirerer.

Bliver du nogle gange presset til at præsterer mere, end du selv lige havde forestillet dig?

Som jeg sagde før så tror jeg ledelse er et forventningspres om at man leverer sig bedste men at det er på en positiv og kompetent måde på en måde der får folk til at sige nu skal vi fandme, en der skaber holdånd og får en til at leverer

Er din leder passioneret?

Nej måske lidt.. altså folk g medarbejderne er jo passioneret om det de laver og mener som udgangspunkt at den historie de sidder med er den vigtigste og bør være på forsiden og sådan

skulle det gerne være, fordi det er det konkurrencemiljø der er. Men der er en høj grad af holdånd og nu har jeg været på de 3 største medier i branchen, og holdånden er enorm, om det så er fordi branchen som sådan er presset økonomisk.

Synes du, din leder inddrager jer i beslutningerne?

Er din leder god til at give plads til kreativiteten?

Vil du vurderer – hvor personafhængig er – vil en anden kunne udføre dit job med præcis samme resultat

Ja til en vis grad selvfølgelig – jobbeskrivelsen er jo den samme, ligegyldig hvem der laver jobbet. Jeg producerer jo ud fra en kombination af mit talent og de kilder jeg har og jeg vil da gerne tro på at det vil være svært at følge efter det er min ambition. Der har vi en klar målbarhed. Der er 3 store dagbalde med politiske redaktioner der dækker de samme historier, så om morgenen ligger vi dem nærmest ved siden af hinanden for at se hvem der er kommet længest med en historie – hvem der har vundet. Vi opfatter det selv som vi vandt hvis vi kom længere med en historie, de sidder jo e´med en tilsvarende jobbeskrivelse. Hvis det ikke er lykket er det drive til at i dag skal vi sgu ud over stepperne, så har vi virkelig brug for at vise at nu kommer vi oven på. Det er at man tager konventionelle ting og bruger dem på en ukonventionelle måde. Man prøver at se, der ligger nogle helt basale redskaber der har et formål og et andet der har et andet formål. Det kunne være en kilde der siger her er et eller andet, noget som en har sagt en gang, man tager nogle elementer som ikke er tiltænkt at være noget end det de er og mixer dem og skaber et produkt som lige pludselig afslører noget om virkeligheden. Mail sagen er et godt eksempel, nogen har sgt noget for nogle år siden som lige pludselig fordi de bliver blandet på en ny måde skaber problemer for en siddende minister. Det er kreativitet i mit fag at blande ting på en måde så det giver nye overraskende resultater.

Har du en opfattelse af at der er forskel på hvordan kreative medarbejder gerne vil ledes til forskel for en anden type medarbejder – i din egen virksomhed, hvor mange forskellige typer er ansat?

Jeg har den opfattelse at folk i mit fag gerne vil ledes af eksempelets magt, den dygtige journalist har nemmere ved at sætte sig i respekt som chef end den mindre dygtige journalist, at det så på ingen måde er givet at en dygtig journalist er en dygtig chef det er så en anden side af sagen. De chefer som sidder og skal lede det daglige slags gang, hvor skal vi hen – der er det meget vigtigt at det er en anerkende journalist som folk opfatter som værende dygtig fordi at der skal du jo gerne være enig. Hvis du sidder at tænker det er helt skævt, historien skal den vej så giver det nogle problemer i løbet af dagen. Mens det på et højere chef niveau der er det måske en lidt mere abstrakt fornemmelse for faget og en fornemmelse for hvad er det her medie, hvor skal vi hen som er vigtig. For som jeg sagde der er virkelig mange dårlige topleder som har været journalister, dygtige men som ikke har kunnet økonomiledelse og sådan noget som er vigtigt når man i vores verden kommer op på chefredaktør niveau.

Effektivitet·Motivation·Trivsel

Hvornår er du mest effektiv?

Det er når jeg sidder og skriver lige op til deadline

Hvornår er du mest motiveret?

Hvis jeg skal ud og reserache en masse og grave efter en historie der kan blive til en forside

Hvornår trives du bedst på arbejdspladsen?

Når vi som team er først med en historie, altså foran de andre medier, som f.eks. med lene espersen sagen. Der citerede de andre medier fra os.

Hænger de 3 ting (effektivitet-motivation-trivsel) sammen?

Ja.. det gør de, de er vel forudsætninger for hinanden

Interview 5

Hvad er din stillingsbetegnelse?

projektleder på reklamebureau Advance

Hvordan ser en normal arbejdsdag typisk ud?

Jeg møder ind og starter på de opgaver der ligger. Mit arbejde er meget projekt orienteret.

Hvordan er din personlige arbejdsproces?

Jeg prøver at lave to-do-lister gennem dagen

Hvordan ser det kreative indhold ud i dine arbejdsopgaver?

Jammen det er de kreative idemøder og udformningen af en opgave fra kundens oplag

Er der plads til kreativiteten på din arbejdsplads?

Ja der er masser af plads, man får lov til at arbejde meget selvstændigt med de kunder man har
Hvad sker der på en rigtig god arbejdsdag?

Eksistentielle motivationsfaktorer

Hvad er din drivkraft i arbejdet?

Altså typisk er det jo sjovt når det er nogle fede kunder og fede produkter, men man skal selvfølgelig også kunne blive motiveret på de produkter, som måske ikke er så spændende. Man skal også kunne sælge en brieost, altså lave et skilt til en butik, så det der er typisk driver er briefingene hvor man kan sidde og summe lidt og komme med vilde ideer og få lidt inspiration fra hvad der tidligere er lavet.

Hvilke værdier vægter du i dit arbejde?

typisk så er der ikke noget der hedder ekstra eller bonus. Lønnen er egentlig ikke noget der bliver talt meget om herinde. Selvfølgelig er løn godt, og meget løn er meget godt, men jeg tror simpelthen ikke det er det der driver værket hos vores medarbejdere. Tror lige det var da jeg startede, der havde vi haft et rigtig godt år på Advance. Der havde vi tjent nogle rigtig gode penge, og så inviterede de hele bureauet til Dubai, og det lavede vi alt hvad man skal i Dubai af fede ting, som koster boksen. Og man kan sige, at det var et eller andet sted en form for anerkendelse af medarbejderne og selvfølgelig også en ryste sammen tur, for der var rigtig mange nye ansatte kommet ind i virksomheden. Og så for eksempel en dag som i dag, så har man inviteret hele bureauet i Ulvedalene. Der er ofte en del sociale arrangementer, men aldrig penge i hånden. Det er med til at skabe noget sammenhold og noget fællesskabsfølelse og det er nogle værdier jeg vægter højt.

Oplever du dit arbejde tjener et formål for dig selv?

Ja det gør mig rigtig glad, jeg synes det er en skæg branche at være i

Gør dit arbejde en forskel?

Altså det betyder meget for mig at komme på nogle projekter hvor jeg virkelig kan vise hvad jeg kan

Beskriv en situation, hvor du er engageret?

Det er i løbet af processen, hvor det hele stadigvæk skal nå at falde på plads og alting stadigvæk kan nå at forandre sig

Hvornår giver dit arbejde bedst mening for dig?

Det er når jeg kan vise at jeg har været inde over et projekt der virkelig har været en succes for kunden

Oplever du, at dit arbejde kræver disciplin?

Ja det gør det måske, det kan godt kræve disciplin at holde fast i de deadlines der er

Motivation

Hvad er den største glæde ved arbejdet for dig?

Det er fint nok, at kunden er glad og så videre, men det der er allervigtigst er at den kreativ chef der er glad. Fordi en kreativ chef sidder i en rolle, hvor han skal sørge for, at man er helt fremme i skoene med hensyn til, hvad der skal foregå på markedet, og hvis en kreativ chef siger ligesom at, det har i sgu gjort godt, så føler man, at man har forståelse for markedet og man har forståelse for kunden. Det er jo ligesom ens chef, så er det den største anerkendelse, og derefter, så er det kollegaerne. Men jeg tror, at hvis ens kollegaer kom hen og gav en et klap på skulderen og sagde, at det er sgu et godt arbejde du har lavet de sidste to uger, jamen så tror jeg stadig, at der ville være mange der sad med fornemmelsen tilbage, at jeg mangler sgu lige et klap på skulderen fra min kreative chef, altså før det er rigtigt

Beskriv en situation, hvor du følte, at du kan blive helt høj af dit arbejde?

Man bliver nok mest høje af at være på sådan et pitch, hvor man skal kæmpe om en ny kunde, og hvor der måske er tre andre bureauer med

Fortæl om en oplevelse hvor du følte alting kørte og du glemte tid og sted?

det kan være demotiverende at sidde med en kunde, hvor man gerne vil løse det helt optimalt, men man får at vide, at vi skal bare gøre som de siger og omvendt bliver man vildt motiveret når man selv kan få lov til at få en masse indflydelse over projektet

Ellers er det de store kampagner, hvor man får lov til at lave noget tv også, og får lov til at sprede det ud på mange kanaler og der man har store budgetter

Oplever du det tit i en arbejdssituation?

Nej så tit som jeg gerne ville

Får du udfordringer i dit arbejde, som giver dig positiv motivation?

Jeg tror at det der er motiverende for de kreative, det er at de bliver hørt. Det er at de får lov til at vise deres de ting de laver på bureauet, for at få anerkendelse herinde.

Har du et skarpt skel mellem dit arbejdsliv og dit privatliv?

Bonussen hos Advance er, at vi arbejder meget med frihed under ansvar i forhold til dine timer, og i forhold til, hvornår du skal levere. Så folk kommer lidt og går som det passer dem. Man må gerne gå til frisøren og man må gerne gå ned og spise en is nede i kongens have, hvis det er det man har lyst til, så der er ikke nogle der går

sådan og holder øje med en. Det er et meget afslappet forum, hvor man sidder med sin kreative makker, men timerne ryger på jobbet

Er dit arbejde en del af din identitet?

Ja det er en stor del af mig at være en del af den kreative branche, jeg har meget brug for at kunne få lov til at udtrykke mig

Relation til ledelsen

Er der en afstand til ledelsen på din arbejdsplads, måske en 'os'/dem' fornemmelse?

Ja der kan nemt opstå en vi/dem følelse, at det er os der sidder og arbejder med projekterne der ved hvad kunderne vil have

Lægger din nærmeste leders fokus på budgetter eller på 'faget'?

Hans opgave er jo at ligge budgetterne

Er der situationer, hvor du må gå på kompromis med en opgave?

Ja i sidste ende er det jo kunderne der bestemmer hvad de gerne vil have, så kan man godt sidde med en anden ide som man tror mere på, men det er ikke det de vil have

Vil du helst have konstruktiv kritik eller ros?

Jeg kan godt lide ros og synes det er fedt at vi her er godt til at fremhæve de projekter folk har siddet med som gik ekstra godt, men konstruktiv kritik jeg selvfølgelig mere anvendelig

Giver din leder respons på dine opgaver?

Altså den mest tydelige respons får man jo fra kunderne og måske også nogle gange kollegerne, hvis man sidder på et eller andet der stikker lidt ud.

Hvordan er de fysiske forhold på din arbejdsplads?

De er gode, med masser af plads og små steder man kan sidde og snakke

Inspirerer din leder dig?

Jeg tror jeg henter mere inspiration i min omverden

Bliver du nogle gange presset til at præsterer mere, end du selv lige havde forestillet dig?

Hmm det tror jeg ikke rigtig, altså det er jo forskellige ting hver gang, men jeg kan som regel se slutresultatet for mig –på en måde er marketing jo et håndværk

Er din leder passioneret?

Ja det synes jeg

Synes du, din leder inddrager jer i beslutningerne?

Man får lov til at være ret selvkørende i forhold til kunderne, så jeg føler at jeg tager mange beslutninger selv

Er din leder god til at give plads til kreativiteten?

Ja vi er meget selvkørende

Effektivitet·Motivation·Trivsel

Hvornår er du mest effektiv?

Det er når kunden og jeg er helt enige i visionen for projekter, så føler jeg mig meget sikker i hvad det er jeg skal udrette

Hvornår er du mest motiveret?

Når man sidder på noget nyt med nogle fede produkter

Hvornår trives du bedst på arbejdspladsen?

Jeg er meget glad for at der er så meget plads, forstået på den måde at det er ok at gå ud i kongens have og snakke med nogle om en ide til et projekt.

Der er en ide om hvis man ikke siger noget, så går man ud fra at man trives med det man laver og jeg har ikke nogle ting der går og rigtig irriterer mig lige nu.

Hænger de 3 ting (effektivitet-motivation-trivsel) sammen?

Ja det gør de vel nok