



Uit

NORGES
ARKTISKE
UNIVERSITET

Handelshøgskolen

Bohemian graduates og arbeidsmarkedet

En kvalitativ studie av forlagsbransjen i Norge

—

Terje Fløyli

Masteroppgave i ledelse, innovasjon og marked - juni 2017



Forord

Denne masteroppgaven markerer slutten på min mastergrad i ledelse, innovasjon og marked ved Handelshøgskolen i Tromsø. Det har vært en lærerik og spennende tid der jeg har utviklet meg faglig og som person.

Jeg er heldig som har mange fine mennesker rundt meg, og jeg ønsker å rette en stor takk til dem nå som jeg er ferdig med dette kapitlet i livet. Først og fremst min samboer Kirsten Nystad som har gitt meg uvurderlig støtte gjennom studietiden, mine foreldre som alltid stiller opp og er der for meg, og mine to brødre som jeg er uendelig glad i. En stor takk til venner og familie som har orket å høre på meg når iveren etter å fortelle om alt jeg har lært har tatt overhånd.

En spesiell takk går til min veileder Giovanna Bertella for all god hjelp, inspirasjon og konstruktive tilbakemeldinger. Du har veiledet meg på en dyktig og profesjonell måte gjennom hele denne prosessen.

Til sist vil jeg takke informantene mine for at de tok seg tid til å bli intervjuet i en hektisk hverdag. Deres bidrag gjorde denne studien svært interessant.

Terje Fløyli

Tromsø, 1. juni 2017

Sammendrag

I England er begrepet kreativitet blitt et politisk verktøy. Det kan se ut som det også i Norge er ført en politikk de siste årene som forfekter et syn om at kreative yrker bidrar til selvrealisering og økonomisk vekst. Flere høyskoler og universiteter slik som BI (Norwegian Business School), Westerdals (Oslo School of Arts, Communication and Technology) og Handelshøgskolen (Norges arktiske universitet) uteksaminerer studenter med høyere utdanning der en stor andel kreative fag inngår i studiet. Denne typen studenter kalles gjerne for Bohemian graduates i den engelske faglitteraturen.

Men det ser ut til å være et misforhold mellom forventningene hos Bohemian graduates til å få arbeid etter endt utdanning og etterspørselen i arbeidsmarkedet. Bohemians møter ofte usikre karrieremuligheter med ymse jobbtilbud der lønnen generelt er lav. Abreu m.fl. (2010) har tatt i bruk longitudinale data samlet inn av Higher Education Statistical Agency (HESA) i England for å finne ut mer om hvordan karrieremulighetene til Bohemian graduates utvikler seg over tid. Funnene deres antyder at det er en vedvarende forskjell mellom Bohemian og non-Bohemians både når det gjelder lønn og yrkesstatus.

Denne studien søker å finne ut mer om hvorfor det er slik ved å gjøre en kvalitativ case-studie på forlagsbransjen i Norge. Teoretiske perspektiver om blant annet arbeidsmarkedet, kreativitet i organisasjoner og Bourdieus 'logics of practice' er tatt i bruk for å gi innsikt i fenomenet. Funnene som fremkommer indikerer at kreative egenskaper i seg selv ikke oppfattes som utslagsgivende for arbeidsgiver. Utdanning og bakgrunn må være relevant i forhold til arbeidsoppgavene den ansatte skal utføre. Det kan også se ut som arbeidsgiver bruker 'the artistic logic of practise' på en instrumentell måte for å legitimere bruken av 'the economic logic of practise' ovenfor arbeidstaker.

Nøkkelord: *Kreativitet, kreative næringer, arbeidsmarkedet, logics of practice*

Innholdsfortegnelse

Forord.....	ii
Sammendrag.....	iii
1 Innledning.....	1
1.1 Bakgrunn for oppgaven.....	2
1.2 Problemformulering og problemstilling.....	4
1.3 Empirisk felt.....	5
1.4 Avgrensning	6
1.5 Oppgavens struktur	6
2 Teoretisk rammeverk	7
2.1 Arbeidsmarkedet	7
2.2 Livsstil og markedet.....	8
2.3 Logics of practice.....	10
2.4 Career research.....	11
2.5 Bourdieus social theory of practice	12
2.5.1 Career fields	12
2.5.2 Career habitus	13
2.5.3 Career capital.....	14
2.6 Bohemian graduates.....	14
2.7 Human Resource Management (HRM)	15
2.8 Kreativitet i organisasjoner	16
2.9 Analysemodell	19
3 Metode.....	20
3.1 Vitenskapsteoretisk utgangspunkt	20
3.2 Forskningsdesign.....	21
3.2.1 Caset	22
3.2.2 Operasjonalisering.....	23
3.2.3 Fremgangsmåte ved datainnsamling.....	23
3.2.4 Beskrivelse av intervjuguiden.....	24
3.2.5 Semi-strukturert intervju.....	25
3.3 Kvalitetskriterier i kvalitativ forskning.....	25
3.3.1 Fem myter om Case-studier	25
3.3.2 Reflexivity	27
3.3.3 Begrepene reliabilitet og validitet.....	28

3.3.4	Triangulering.....	29
3.3.5	Tidsperspektivet.....	29
4	Presentasjon av empiri.....	30
4.1.1	Innledende spørsmål.....	30
4.1.2	Recruitment, training and retaining.....	31
4.1.3	Systems and process	35
4.1.4	Fields, habitus and capital	36
5	Drøfting	39
5.1	Arbeidsmarkedet	39
5.2	Recruitment, training and retaining.....	40
5.3	Bourdieu's social theory of practice	42
5.3.1	Career fields	43
5.3.2	Career habitus	44
5.3.3	Career capital.....	45
5.4	Logics of practice.....	46
5.5	Kreativitet i organisasjonene.....	50
6	Konklusjon	52
6.1	Teoretiske implikasjoner.....	53
6.2	Begrensninger	53
6.3	Forslag til videre forskning.....	54
7	Referanseliste	55
	Vedlegg.....	59

1 Innledning

Kreativitet brukes i dag av næringslivet, ledere og akademikere for å signalisere en organisasjons evne til innovasjon, fleksibilitet og autonomi. 'Kreative' verdier ser tilsynelatende ut til å ha erstattet operasjonell effektivitet og strategisk planlegging som den grunnleggende kilden til konkurransefortrinn i dagens næringsliv (Bilton & Leary 2002). Innen utdanningssektoren har kreativitet spredt seg bredere enn den opprinnelige konteksten som var forbundet med kunstfag, og brukes nå for å beskrive evnen til problemløsning og idéutvikling i alle former for utdanning. Kreativitet har således blitt en del av språket og valutaen i dagens kunnskapsøkonomi i en slik grad at få vil innrømme å ikke besitte kreative egenskaper (Bilton & Leary 2002).

I England er begrepet 'kreativitet' blitt et politisk verktøy. Kulturministeren Margaret Hodge uttalte i 1998 at: *"Culture not only helps define and give meaning to our lives as individuals, it also makes a significant contribution to our nation's prosperity"* (Comunian m.fl. 2010:391). Det samme året (1998) ble 'Creative Industries Mapping Document' lansert av Department for Culture, Media and Sports (DCMS) i samarbeid med multimillionæren Richard Branson. Hensikten med rapporten var å lage en definisjon av *creative industries* samtidig som man gav dem den anerkjennelsen og legitimiteten som de fortjente som en viktig del av den Engelske (U.K.) økonomien. Dokumentet ble oppdatert i 2001 og definerte kreative næringer som: *"Those industries that have their origin in individual creativity, skill and talent and which have a potential for wealth and job creation through the generation and exploitation of intellectual property"* (Comunian m.fl. 2010:391).

Det kan se ut som det også i Norge er ført en politikk de siste årene som forfekter et syn om at kreative yrker bidrar til selvrealisering og økonomisk vekst. Flere høyskoler og universiteter slik som BI (Norwegian Business School), Westerdals (Oslo School of Arts, Communication and Technology) og Handelshøgskolen (Norges arktiske universitet) uteksaminerer studenter med høyere utdanning der en stor andel kreative fag inngår i studiet. Denne typen studenter kalles gjerne for *Bohemian graduates* i den engelske faglitteraturen. Comunian m.fl. (2010:390) definerer *Bohemian graduates* som: *"Individuals who combine high human*

capital (a university degree) and a more 'artistic' side (having studied 'artistic subjects' as defined by Florida 2002a)".

Men det ser ut til å være et misforhold mellom forventningene hos *Bohemian graduates* til å få arbeid etter endt utdanning og etterspørselen i arbeidsmarkedet. Dette er et tema som fanget min interesse høsten 2016 der følgende problemstillingen ble presentert i bransjeforumet www.Ballade.no 19. september. Under overskriften '*Klagesang fra en underarbeidet kulturarbeider*' spør Erlend Bilsbak: Er musikkbransjen interessert i den kunnskap og erfaring som nyutdannede fra kulturøkonomiske og administrative utdannelser representerer? Dette spørsmålet stiller han etter å ha gjennomført en Bachelor i 'Kultur og ledelse' ved Handelshøyskolen BI, og møtt en virkelighet der det er vanskelig å få seg relevant jobb i forhold til utdannelsen.

1.1 Bakgrunn for oppgaven

Det er vidt akseptert i litteraturen at *New Labour* førte en kulturpolitikk i England (U.K.) som har opphøyd og tegnet et positivt bilde av kreative yrker (Banks & O'Connor 2009 i Comunian m.fl. 2011). Denne politikken var tuftet på en økonomisk virkelighet i endring, og den omfavnet det nye post-industrielle paradigmet som stod for fleksibilitet og kunnskapsbasert produksjon. I dette brede rammeverket ble alle kunnskapsbaserte industrier hyllet, og mer enn noen andre de kreative næringene (Banks & Hesmondhalgh 2009 i Comunian m.fl. 2011). Disse næringene ble definert som som å ha sitt utspring i "*individual creativity, skills and talent*" av Department for Culture, Media and Sports (DCMS), og ble presentert som det nye flaggskipet i den Engelske økonomien (Comunian m.fl. 2011:291). Denne politiske framsnakkingen kombinert med nesten ett tiårs økonomisk stabilitet ser ut til å ha påvirket studenters stigende interesse for å ta høyere utdanning som sikter seg inn mot kreative næringer (Comunian m.fl. 2011).

Men det er flere sider ved denne fremstillingen av kreative næringer som viser seg å være problematisk. Banks & Hesmondhalgh (2009) påpeker at en av svakhetene med *New Labour* sin kulturpolitikk har vært den manglende forståelsen for dynamikken som karakteriserer arbeidsmarkedet i kreative yrker og i kulturnæringen. Dette viser seg i: (1) den utopiske

forestillingen om at det er jobb til alle som utdanner seg innen kreative yrker, (2) spenningen mellom kreativ produksjon og økonomiske/kommersielle interesser innen kreativt arbeid og (3) mangelen på et konsistent politisk rammeverk som tar høyde for geografiske forskjeller i det kreative arbeidsmarkedet (Comunian m.fl. 2011).

Betegnelsen 'den kreative økonomien' er trolig et av de mest populære men også det mest kontroversielle begrepet det siste tiåret (Howkins 2001 og Rantisi m.fl. 2006 i Comunian m.fl. 2010). Selv om det ser ut til å være liten uenighet om det faktum at det å være 'kreativ' kan være nyttig for både samfunnet og individer, så er det fortsatt stor usikkerhet rundt hva som egentlig menes med å være 'kreativ' og hva kreativitet innebærer. Begrepet har blitt brukt i så mange forskjellige kontekster at over tid så har begrepet blitt mer uklart snarere enn klart (Comunian m.fl. 2010). I England har adjektivet 'kreativ' hovedsakelig blitt lenket til 'industrier' og økonomisk vekst, mens det i Amerika har vært mer fokus på kreative mennesker representert i den 'kreative sosiale klassen' (Florida 2002a, 2002b, 2002c i Comunian m.fl. 2010). Men det er ifølge Comunian m.fl. (2010) mer et spørsmål om hvordan 'kreative industrier' (arbeidsgiversiden) relaterer til konseptet 'kreativ klasse' (arbeidstakersiden) og hvordan dette igjen henger sammen med konseptet *human capital*. Definisjonen av 'kreativ klasse' omfavner de fleste profesjonene som krever en form for 'intellektuell kapabilitet' og er mye bredere enn hva Department for Culture, Media and Sports (DCMS) refererer til som 'kreative næringer' (*creative industries*). Slik begrepet 'kreative næringer' er brukt i England så representerer det et skifte fra den tradisjonelle forståelsen av 'kulturnæringer' (*cultural industries*) til en definisjon av begrepet 'kreativ næring' som noe som baserer seg på Research & Development (R&D) og 'intellektuell eiendom'. Denne forståelsen av begrepet samsvarer og relaterer til Florida sitt konsept *Bohemians* som representerer en liten underliggende sektor i den større 'kreative klassen' (Comunian m.fl. 2010).

Artikkelen "Life is short, art is long": the persistent wage gap between Bohemian and non-Bohemian graduates" av Abreu m.fl. (2010) bygger videre på det teoretiske rammeverket til Comunian m.fl. (2010). Comunian m.fl. (2010) sier at *Bohemians* ofte møter usikre karrieremuligheter med ymse jobbtillbud der lønnen generelt er lav, noe som viser seg å gjelde også for personer som besitter høy grad av *human capital*. I denne konteksten defineres høy

grad av *human capital* som personer med universitetsutdannelse. Videre sier Abreu m.fl. (2010:306): “Comunian et al. (2010) found that 6 months after graduation, ‘Bohemian graduates’ earn significantly less than non-Bohemian graduates, irrespective of whether they enter a creative occupation or a non-creative one”.

Ved å ta i bruk longitudinale data samlet inn av Higher Education Statistical Agency (HESA) i England (U.K.) ønsker Abreu m.fl. (2010) å finne ut mer om hvordan karrieremulighetene til *Bohemian graduates* utvikler seg over tid. Det de finner fremstår som veldig interessant: “Our findings suggest that there is a persistent gap between Bohemian and non-Bohemians in terms of both the wages earned and employment status” (Abreu m.fl. 2010:305). Dette ønsker jeg å finne ut mer om. Hvorfor er det slik? Vi ser også ut fra det neste sitatet at det er en ‘gap’ i litteraturen som gjør temaet både relevant og spennende å skrive om. “It is clear that Bohemian occupations face a wage gap with non-Bohemian occupations, yet the reasons for this remain unclear” (Abreu m.fl. 2010:319).

1.2 Problemformulering og problemstilling

Problemstillingen har vært styrende for forskningsprosessen og lagt føringer for den teorien jeg har valgt å ta i bruk. Den er riktig nok blitt reformulert i løpet av forskningsprosessen etter hvert som jeg har fått mer innsikt i temaet, men kjernen i det jeg ønsker å finne ut mer om har hele tiden vært det samme. For å finne ut mer om fenomenet jeg undersøker har jeg utformet følgende problemstilling:

Problemstilling:

På hvilken måte tar arbeidsgivere i bruk ‘*the economic logic of practice*’ og ‘*the artistic logic of practice*’ og hvordan påvirker dette karrieremuligheter og lønn til *Bohemian graduates*?

1.3 Empirisk felt

Som empirisk felt har jeg valgt forlagsbransjen i Norge representert ved de tre største forlagene: Cappelen Damm, Aschehoug og Gyldendal forlag. Cappelen Damm er Norges største forlag. Forlaget utvikler, formidler, selger og distribuerer kunnskap, kultur og leseropplevelser til voksne og barn. De har mer enn 1500 nye utgivelser årlig og utgivelsesprogrammet karakteriseres av bredde og mangfold. De utgir norsk og oversatt skjønnlitteratur fra flere litterære miljøer slik som romaner, noveller, lyrikk, skuespill, antologier, krim, essays, tegneserier, grafiske romaner og serielitteratur. De utgir også undervisningslitteratur for universitet og høyskole, videregående skole, grunnskole og barnehage. I tillegg til dette utgir de barnebøker, ungdomsbøker, biografier, kokebøker, bøker om reise, natur, hobby, trening og kulturhistorie. Forlaget Cappelen Damm AS er en del av bokkonsernet Cappelen Damm Holding AS som også eier bokhandelkjeden Tanum AS og distribusjonsselskapet Sentraldistribusjon AS. Cappelen Damm Holding eies av mediekonsernene Bonnier og Egmont med 50% hver (www.cappelendamm.no).

Aschehoug er Norges eldste forlag og huser noen av våre beste forfattere. De skal være en garantist for ytringsfriheten, bringe frem nye forfattere og bygge forfatterskap. Aschehoug brenner for bøker og skrivekunst og ser det som sin oppgave å formidle dette til sine lesere i de beste formatene. Bredden er stor og de utgir romaner, noveller dikt, essay, biografier, personlige beretninger, bøker om politikk og historie, reiseguides, bøker for barn og ungdom, bøker for og verktøy for undervisning og kunnskapsheving. Forlagshuset Aschehoug består av selskapene Aschehoug Skjønnlitteratur, Aschehoug Fakta, Aschehoug Barn og Ungdom, Aschehoug Undervisning, BRO Aschehoug, GAN Aschehoug og Universitetsforlaget. I tillegg er de deleier i blant annet bokhandlerkjeden Norli Libris AS (51%), den største bokklubben i Norge: De norske Bokklubbene AS (48,5%) og Lydbokforlaget AS (33%) som utgir lydbøker (www.aschehoug.no).

Gyldendal Norsk Forlag AS er et kultur- og kunnskapsforlag som byr lesere på litterære kvaliteter, opplevelser og kunnskap både på papir og i elektronisk form. De utgir et bredt spekter av skjønnlitteratur, generell litteratur, fagbøker og læremidler. De vil videreføre kulturarven og vil tilby det beste av nåtidens litteratur samtidig som de tilstreber å drive

forleggeriet etter moderne prinsipper som er formålstjenlig for alle sine interessenter (www.gyldendal.no).

1.4 Avgrensning

For å begrense oppgavens omfang og gjøre datainnsamlingen og analysen overkommelig på den tiden som er til disposisjon, så har jeg valgt å kun undersøke arbeidsgiversiden i denne oppgaven. Jeg anerkjenner at arbeidsgiver- og arbeidstakersiden er to sider som henger sammen, men det vil være for tid- og ressurskrevende å undersøke begge sider ut fra rammebetingelsene som ligger til grunn. Jeg har også valgt å kun undersøke den delen av arbeidsmarkedet som kan defineres som 'kreative næringer' (*creative industries*) der man baserer seg på 'intellektuell eiendom'. Dette siden denne typen næringsvirksomhet naturlig vil være attraktiv for *Bohemian graduates*.

1.5 Oppgavens struktur

Oppgaven begynner med en innledning (del 1) der jeg forteller hvordan jeg fant temaet til masteroppgaven. Så begrunner jeg hvorfor dette er interessant å skrive om, at det er en 'gap' i litteraturen og presenterer problemstillingen. Deretter beskriver jeg det empiriske feltet for så å avgrense oppgaven. I del 2 presenterer jeg det teoretiske rammeverket og definerer blant annet Bourdieus begreper '*the economic logic of practice*' og '*the artistic logic of practice*'. Videre beskriver jeg hva vi i dag legger i begrepet '*Bohemian graduates*', for så å skrive om *Human Resource Management* (HRM) og kreativitet i organisasjoner. Her illustrerer jeg også en konseptuell modell som viser hvordan teori vil bli drøftet opp mot empiri i del 5. I metoddelen (del 3) forteller jeg om mitt vitenskapsteoretiske ståsted og forklarer forskningsdesignet. Jeg beskriver blant annet caset, operasjonaliseringen av teorien og hvordan datainnsamlingen er gjennomført. Til slutt i denne delen skriver jeg om kvalitetskriterier i kvalitativ forskning. I del 4 presenterer og analyserer jeg empirien for så å drøfte den opp mot teori i del 5. I konklusjonen i del 6 presenterer jeg en revidert konseptuell modell basert på ny innsikt i temaet, oppgavens begrensninger og forslag til videre forskning. Til slutt kommer referanselisten og intervjuguiden som vedlegg.

2 Teoretisk rammeverk

I dette kapitlet vil sentrale begreper og det teoretiske rammeverket bli presentert. Jeg begynner med å presentere teoretiske perspektiver om arbeidsmarkedet, deretter teori om livsstil og markedet. Så gjør jeg rede for Bourdieus *'logics of practice'* og avklarer begrepet *Bohemian graduate*. Etter det tar jeg for meg *Human Resource Management* (HRM) og kreativitet i organisasjoner. Avslutningsvis presenterer jeg en konseptuell modell som danner utgangspunkt for drøftingen.

2.1 Arbeidsmarkedet

Hvis markedet skal kunne fordele arbeidskraft på en rasjonell måte så må arbeidstakeren være kvalifisert til den ledige stillingen i henhold til kravene fra arbeidsgiveren. Men arbeidstakere må også kunne velge en jobb de vil ha for å få et godt arbeidsforhold. På tross av at arbeidsmarkedet er kjent for å ikke alltid å oppfylle ønsket om fritt valg så er det antatt å være til dels rasjonelt og tillater forholdsvis fri flyt av arbeidskraft. Men for å forstå hvordan arbeidsmarkedet påvirker forholdet mellom arbeidsgiver og arbeidstaker må man grave dypere enn å bare se på individuell valgfrihet. Man må også ta i betraktning strukturelle krefter som påvirker mulighetene som er tilgjengelige. Dette påvirker igjen ens eget syn på mulige karrierevalg (Finchham & Rhodes 2005).

Ideen om at mennesker konkurrerer på like premisser i et åpent arbeidsmarked er et ideal langt fra virkeligheten. I praksis er det mange faktorer som påvirker fordelingen av arbeidskraft på en objektiv og rasjonell måte. Arbeidsgiveres preferanser for en viss type arbeidstakere, ønsket om å ikke forstyrre den etablerte arbeidsstokken, forskjellige typer fordommer og diskriminering spiller også ofte inn. I mange tilfeller ser arbeidsgivere først og fremst etter vilje til samarbeid hos arbeidstakere, og dette forhindrer i mange tilfeller forsøket på rasjonelle valg basert på ferdigheter og evner (Finchham & Rhodes 2005).

En annen faktor som også spiller inn er oppdelingen i to typer arbeidsmarkeder; et hovedmarked (*primary*) og et sekundærmarked (*secondary*). I hovedmarkedet tilbys jobber av

store høyt teknologiske firmaer som drives med overskudd. Lønn og arbeidsforhold er gode og arbeidsgiverne har fokus på å beholde en stabil arbeidsstokk. I sekundærmarkedet finner man små firmaer som opererer i lavteknologimarkeder med stor konkurranse. Slike firmaer opplever et press om å utnytte sine arbeidstakere så mye som mulig og derfor er lønnen ofte lav og arbeidsforholdene dårlig. Som vi ser så er de attraktive jobbene i hovedmarkedet og de mindre attraktive jobbene i sekundærmarkedet (Finchham & Rhodes 2005).

En tredje faktor er det interne arbeidsmarkedet. Mye av fordelingen av arbeidskraft skjer gjerne innad i et firma som et resultat av utvelgelse blant eksisterende arbeidstakere. En konsekvens av dette er at store firmaer kan hemme mulighetene for forfremmelse og opplæring til egne ansatte. Et internt arbeidsmarked er foretrukket i hovedmarkedet siden det bidrar til å stabilisere arbeidsstokken. Produksjonen her er gjerne høyt teknologisk og firmaene opererer i strukturerte produktmarkeder som fører til etterspørsel etter stabil kvalitet og produksjon. Dette krever igjen dyktige og erfarne medarbeidere som ikke lett lar seg erstatte. Ved å begrense tilgangen til forfremmelse til å gjelde kun den eksisterende arbeidsstokken blir lojalitetsbånd styrket. I kontrast til dette er firmaer i undermarkedet, som er for små til å ha et internt marked, mer avhengig av et større eksternt arbeidsmarked som en kilde til arbeidskraft. (Finchham & Rhodes 2005).

2.2 Livsstil og markedet

En kunstnerisk livsstil som skiller seg betydelig fra resten av samfunnet har vokst frem siden 1800-tallet. Denne såkalte bohemske livsstilen kjennetegnes ved egoisme og selvsentrert tankegang som bevisst motsetter seg etablerte normer og bryter med middelklassens materialistiske verdier og holdninger. (Eikhof & Haunschild 2006). Ordet 'bohem' springer tilbake til en gruppe omreisende bestående av streifere (*loiters*), svindlere (*impostors*), tiggere (*beggars*) og hjemløse (*vagabonds*) som hadde sitt påståtte utspring fra Bohemia (Eikhof & Haunschild 2006).

Betegnelsen 'bohem' ble først introdusert av Henri Murger i 'Scènes de la vie de Bohème', en serie noveller utgitt i Paris i Frankrike i perioden 1847-1849, som uttrykk for å leve et liv som kunstner på siden av samfunnet. Den bohemske livsstilen var kjent for å skille seg ut fra og

avvise middelklassens (*bourgeoisie*) konvensjoner. Å arbeide var ikke sett på som noe man gjorde for å tjene til livets opphold, men snarere et middel til selvrealisering. Siden de fleste bohemer var kunstnere så var selvrealisering gjennom arbeidet grunnleggende for kunstnerisk utfoldelse, og deltakelse i kunstverden var basert på tanken om kunst for kunsten skyld (*l'art pour l'art*) (Becker 1982; Caves 2000 i Eikhof & Haunschild 2006). Den overordnede motivasjonen for å arbeide var å integrere jobb og livet slik at det smeltet sammen til ett og ble et uttrykk for kunst i seg selv. I det moderne samfunnet står tanken om å hedre kunst for kunstens skyld fortsatt sentralt i det kunstneriske selvbildet og den kunstneriske identiteten, og på denne måten fornektes et '*bourgeoisie*' verdensbilde og således det viktigste referansepunktet for det Vestlige samfunnet (Eikhof & Haunschild 2006). I det siste har livsstilen til kreative arbeidere kommet i fokus for organisasjonsteori og forskning på ledelse (*management research*). Denne livsstilen kan i vid forstand karakteriseres som 'bohemsk'. (Davis & Scase 2000; Eikhof & Haunschild 2004; Florida 2002 og Howkins 2001 i Eikhof & Haunschild 2006).

Men en bohemsk livsstil knyttes ikke bare til kunstnertilværelsen. Ifølge Brooks (2000 i Eikhof & Haunschild 2006) og Florida (2002 i Eikhof & Haunschild 2006) er det en økende andel arbeidere som henter arbeidsmotivasjon fra en mer eller mindre bohemsk livsstil. De fleste jobber i kreative yrker og mange av dem er entreprenører eller selvstendig næringsdrivende (Howkins 2001 i Eikhof & Haunschild 2006). Den erkentypiske oppfatningen av hva en bohemsk livsstil innebærer står utvilsomt fortsatt sterkt hos kunstnere eller '*would-be artists*' som referansepunkt eller manuskript for hvordan man bør leve livet. Men samfunnet er i endring og derfor påvirkes også denne oppfatningen. Et voksende markedspress og industrialisering i kreative yrker fører til at kunstnere involveres i komplekse produksjonsprosesser med en høy grad av spesialisering innenfor hver arbeidsoppgave (Davis & Scase 2000; Caves 2000 i Eikhof & Haunschild 2006). Samtidig har fleksible arbeidsformer blitt vanlig i ikke-kunstneriske industrier også, noe som medfører likheter mellom kunstneryrker og andre yrker (Capelli 1995 i Eikhof & Haunschild 2006). I tillegg til dette tar flere og flere kreative og kunnskapsarbeidere til seg elementer fra en kunstnertilværelse (Brooks 2000; Howkins 2001 i Eikhof & Haunschild 2006). Denne spredningen av en kvasi-bohemsk livsstil og prinsipper, smelter således sammen med utviklingen av fleksible arbeidsformer og et ønske om høyere grad av selvrealisering gjennom

arbeidet (Boltanski & Chiapello 1999; Florida 2002 i Eikhof & Haunschild 2006). 'Kreative industrier' kan således tolkes som et felt der næring og kultur overlapper og utfyller hverandre på en slik måte at både den økonomiske og den artistiske logikken er til stede (Eikhof & Haunschild 2007).

2.3 Logics of practice

Eikhof & Haunschild (2007) tar utgangspunkt i en antagelse innen forskning på 'kreative industrier' om at det er en vedvarende og akseptert konflikt mellom kunst/kreativitet på den ene siden og næringsvirksomhet/administrasjon på den andre. Denne antakelsen bygger på en oppfatning om at kunst (*art*) og næring (*business*) har distinkte og potensielt motstridende referansepunkter for de som er involvert i kreativ produksjon, men opphavet til dette er fortsatt uklart. De tar i bruk teori fra Bourdieu i et forsøk på å finne mer ut av hvorfor det er slik. Bourdieu konseptualiserer at individer er produsenter av sosiale praksiser som igjen er drevet spesifikke logikker (*logics of practice*). I henhold til *practice theory* representerer individuelle aktører sosiale praksiser som kan observeres og knyttes til et individ. Sosial praksis kan være konkrete beslutninger og interaksjoner i arbeidslivet slik som kontraktsforhandlinger eller ansettelsesbeslutninger, men det kan også være hverdagslige aktiviteter slik som shopping, reiser eller rutiner representert gjennom handlinger, språk og klær. Denne konseptualiseringen muliggjør forskning på drivere (*drivers*) bak individuelle kreative praksiser gjennom å analytisk skille og identifisere disse driverne og utforske det tidvis paradoksale forholdet mellom dem. Individer produserer praksiser ved å dra veksler på en portefolio med ressurser bestående av økonomisk kapital (*wealth in general*), individuell kompetanse (*cultural capital*) eller ressurser som kan mobiliseres basert på gruppetilhørighet (*social capital*). Hver aktør er drevet av ønsket om å vedlikeholde eller øke kvaliteten og kvantiteten av sine ressurser (Eikhof & Haunschild 2007).

Blant Bourdieus '*logics of practice*' finner vi '*the economic logic of practice*' og '*the artistic logic of practice*'. '*The economic logic of practice*' kjennetegnes ved en eksplisitt markedsorientering. Den bygger på en forestilling om at individuelle fordeler skapes gjennom salg av varer eller tjenester i et marked. Selv om indre motivasjon for å skape praksiser eksisterer, så er det markedsverdien som legitimerer produksjonen av spesifikke praksiser (Eikhof & Haunschild 2007). I motsetning til '*the economic logic of practice*' så kjennetegnes

'*the artistic logic of practice*' av ønsket om å produsere '*l'art pour l'art*', altså kunst for kunsten skyld. Kunst har i seg selv en abstrakt kvalitet som manifesterer seg ut fra hvordan mottakeren reagerer og forholder seg til den, og den trenger derfor ingen ytre legitimitet. Selv om markedsverdi kan eksistere, så er den grunnleggende legitimiteten for å skape praksiser i følge '*the artistic logic*' selve involveringen i kunst uavhengig av hvilken type (Eikhof & Haunschild 2007). Kunst som estetisk uttrykk motsetter seg derfor økonomisk markedsorientering. I tillegg til å ha en iboende forutsetning om å være kunst for kunsten skyld, så er den også grunnleggende imot økonomisk logikk (Eikhof & Haunschild 2006). Ifølge Eikhof & Haunschild (2007) skaper individuelle aktører praksiser innen felt som næring, kultur, politikk eller akademia, og det er forskjellige logikker som dominerer innen hvert felt. Men de har det til felles at de ønsker å få noe igjen for sine investeringer. I næringsvirksomhet vil kapitalinvesteringer gi størst avkastning, mens i kulturfeltet vil utvalgte former for kulturell kapital ha størst verdi. Disse feltspesifikke logikkene kan forstås som normer, verdier og uskrevne lover som styrer alle handlingene til aktørene innen feltet (Eikhof & Haunschild 2007).

2.4 Career research

I de siste tiårene har vi sett store framskritt innen *career research*. Det er blitt utviklet konseptuelle rammeverk og utført innovative empiriske studier basert på ulike epistemologiske ståsteder. Forskere fra et stort antall forskjellige disipliner har bidratt til forståelsen av hva som foregår på de ulike stadiene i en persons reise gjennom arbeidslivet, men det er fortsatt behov for interdisiplinære studier som integrerer flere nivåer for å utfylle bildet som er dannet. I dagens dynamiske verden er det farlig å basere sin oppfatning på en ensidig tilnærming til forskning på yrkeskarrierer siden dette kan føre til en ufullstendig og farget oppfatning av fenomenet (Chudzikowski & Mayrhofer 2011).

Når man kombinerer ulike perspektiver som er forankret i forskjellige disipliner oppstår det en del problemer. Ledelse, økonomi, sosiologi, psykologi, antropologi og pedagogikk har alle varierende tradisjoner for teoriskaping, ulike måter for innsamling og analyse av data, forskjellige fagterminologier og ulike epistemologiske ståsteder. På grunn av disse utfordringene argumenterer Chudzikowski & Mayrhofer (2011) for å bruke '*grand social theories*' som grunnleggende teoretisk rammeverk til å organisere studier av karrierer. Ved å

gjøre dette åpner det seg en hittil lite utprøvd, men likevel praktisk måte å tilnærme seg interdisiplinære studier av karrierer. Gjennom å ta i bruk Bourdieus '*social theory of practice*' (Bourdieu 1977 i Chudzikowski & Mayrhofer 2011) som eksempel forsøker de å karakterisere et teoretisk konsept som beskriver og forklarer de overordnede funksjonene og dynamikken i en sosial sammenheng istedenfor å analysere mindre deler slik som en organisasjon eller dyade (Chudzikowski & Mayrhofer 2011).

2.5 Bourdieus social theory of practice

Bourdieu teorier får økende oppmerksomhet innen organisasjonsforskning som også er en av diskursene hvor '*career research*' har sine røtter. Hans '*social theory of practice*' er et flerlags rammeverk som konseptualiserer individer som produsenter av sosiale praksiser i sosiale settinger der de følger spesifikke '*logics of practices*'. De tar i bruk sin økonomiske, kulturelle og sosiale kapital som anerkjennes som symbolsk kapital innen sine respektive felt. Tre konstruksjoner er sentrale i denne teorien: *field*, *habitus* og *capital* (Chudzikowski & Mayrhofer 2011).

2.5.1 Career fields

For Bourdieu er et *field* et mønster av praksiser som legger føringer for akseptabel atferd i henhold til regler og roller innenfor et bredere sosialt område. Et *field* blir på denne måten både en lekeplass og en slagmark der aktører som besitter relevant kapital forsøker å bedre sin posisjon. Ut fra dette kan man forstå *fields* som et nettverk der forskjellige aktører forsøker å posisjonere seg ut fra sin egen strategi. Ved å følge spillereglene for den gjeldende kapitalen som gir mest status og makt, opprettholdes 'feltet' og kan ses på som dynamisk og formet av de sosiale praksisene til aktørene (Bourdieu 1977, 1986 i Chudzikowski & Mayrhofer 2011).

Career fields er den sosiale konteksten hvor individer i arbeidsstokken utfører sine posisjoneringer. De er utstyrt med en spesifikk portefølje bestående av *field-relevant* kapital og forsøker å opprettholde eller forbedre sin plass i det eksisterende og bevegelige nettverket av jobbrelevante posisjoner. Dette gjøres gjennom mønster av praksiser som både blir mulige men samtidig begrenset av reglene i 'feltet', som igjen påvirker og utformer disse reglene.

Karrierer er ikke *fields* i seg selv, men utspiller seg innen et *field* og er selve sekvensen av posisjoner som et resultat av jobbrelatert innsats (Mayrhofer m.fl. 2004).

2.5.2 Career habitus

Bourdieu konseptualiserer *habitus* som et knippe manuskripter bestående av persepsjon, tenkning, følelser, evalueringer, språk og handlinger som styrer den ekspressive verbale og praktiske manifestasjonen av ytringene til en aktør. Dette konseptet har en iboende dimensjon som har i seg erfaringer, den aktive nåtiden og hele fortiden som den er et produkt av (Bourdieu 1990 i Chudzikowski & Mayrhofer 2011). På denne måten forklarer *habitus* handlingsmønstre over tid som ikke er et produkt av ytre påvirkning eller subjektive intensjoner. *Habitus* tilpasser seg konteksten kontinuerlig og blir hele tiden styrket eller modifisert i henhold til erfaringer basert på positive eller negative sanksjoner gjennom livet. *Habitus* og *field* er knyttet sammen i et sirkulært forhold der deltakelse i et *field* former *habitus* som igjen påvirker handlinger som opprettholder 'fieldet'. For å kunne forstå og forklare handlingene til aktørene i 'fieldet' trenger en informasjon om deres disposisjoner og kompetanse, representert gjennom *habitus* og *capital*, samt forutsetningene for 'spillet' så vel som aktørenes posisjon i 'fieldet'. Aktørenes logikk blir formet både av deres *habitus* og av forutsetningene og logikken bak 'spillet' etter hvert som det utfolder seg (Chudzikowski & Mayrhofer 2011).

Mens den generelle *habitus* kan ses på som et pålitelig men dynamisk system bestående av disposisjoner med potensiale til å bli aktualisert, så er *the career habitus* mer begrenset. *Career habitus* er en *habitus* som relaterer seg til et bestemt karrierefelt og kan defineres ut fra de disposisjonene som "automatisk" blir aktualisert innen feltet. En bestemt *career habitus* sørger for at aktører oppfører seg, oppfatter og tenker i henhold til reglene i feltet, og på denne måten blir bevegelsene innen feltet sett på som "naturlig". Tanken om progresjon og ønsket om vekst er sentral innen *career habitus*. Denne dynamiske kvaliteten kan vise seg på forskjellige måter avhengig av 'fieldets' regler; å klatre på den hierarkiske karrierestigen, å bedre omdømmet sitt eller å høyne kunnskapsnivået også videre (Mayrhofer m.fl. 2004).

2.5.3 Career capital

Bourdieu skiller mellom tre grunnleggende typer kapital: økonomisk, sosial og kulturell kapital (Bourdieu 1986 i Chudzikowski & Mayrhofer 2011). Økonomisk kapital er først og fremst konvertible penger. Disse anonyme midlene kan omformes til kulturell, sosial og symbolsk kapital på en enklere måte enn motsatt vei. Sosial kapital består av gjensidige relasjoner og bekjentskaper basert på kontakter eller gruppetilhørighet. Kulturell kapital kan fremstå i tre former: 1) som kompetanse og ferdigheter hos den enkelte, 2) som kulturobjekter slik som bøker, malerier, maskiner og lignende, og 3) institusjonalisert gjennom akademiske titler eller grader som likevel er relativt uavhengig av den faktiske kulturelle kapitalen. En fjerde type kapital, den symbolske kapitalen, er nært relatert til disse respektive feltene. Reglene i et bestemt *social field* bestemmer hvilke kombinasjoner av disse grunnleggende formene for kapital som blir godkjent som symbolsk kapital og således sosialt anerkjent som legitimt (Chudzikowski & Mayrhofer 2011).

Career capital er den bestemte typen kapital som blir verdsatt innen karrierefeltet. Et hvert individ innen et spesifikt karrierefelt har en unik portefølje med kapital; de genetiske forutsetningene fra fødselen av, den sosiale konteksten man fødes inn i og dette samspillet mellom disse to gir et utgangspunkt for utviklingen av kapital generelt. Gjennom personlig utvikling, utdanning og erfaring vokser det frem *career relevant capital*. Sett fra et annet teoretisk perspektiv så kan man si at ”å vite hvorfor, å vite hvordan samt hvem du kjenner” er en form for kapital som binder sammen det individuelle og det kollektive nivået (Mayrhofer m.fl. 2004).

Career capital har to sider ved seg. Sett fra *career fields* sitt ståsted så er det en symbolsk kapital anerkjent av andre aktører som legitim, verdifull og nyttig i henhold til reglene for feltet. Sett utenfra og inn i henhold til økonomiske perspektiver så handler det mer om antakelser om hvor nyttig *career capital* er for økonomisk avkastning (Mayrhofer m.fl. 2004).

2.6 Bohemian graduates

Det er vanskelig å identifisere bohemer i klassisk forstand i dag. Den tradisjonelle forståelsen av begrepet ’bohem’ beskriver arbeidsløse kunstnere som lever et liv på utsiden av samfunnet.

Men dagens forståelse er bredere og omfavner nye fremvoksende markeder for kunstnerisk kreativitet slik som film, foto og web design, og arbeidsforhold kan være av ulik karakter. Kreative mennesker kan være ansatt på kontrakter, i prosjekt av bestemt varighet eller som selvstendig næringsdrivende (Eikhof & Haunschild 2006). Abreu m.fl. (2010) definerer '*Bohemian graduates*' som individer med høy grad av '*human capital*' som har tatt høyere utdanning der kunstfag inngår som en del av fagplanen. Eksempler på dette er: design, markedsføring, multimedia, software design, musikkteknologi, arkitektutdanning og landskapsdesign. På denne måten befinner de seg i skjæringspunktet mellom '*human kapital*' og '*kreativitet*' siden de har gjort et bevisst valg om å investere i sin egen humane kapital gjennom formell utdanning med innslag av '*kreative*' fag. Det '*kunnskapsoverskuddet*' som høyt utdannede kreative mennesker skaper kan ifølge (Stolarick & Florida 2006 i Abreu m.fl. 2010) smitte over til andre bransjer. På denne måten kan '*Bohemina graduates*' ses på som potensielle nøkkeltalysatorer til økonomisk vekst. På grunn av at de kombinerer '*creativity*' med en høy andel av '*human capital*' så burde det være en enstemmig enighet om deres betydning for økonomisk vekst, både av representanter som støtter teorien om den '*kreative klassen*' og de som støtter betydningen av '*human kapital*'. Som en naturlig slutning ut fra dette skulle man ifølge Abreu m.fl. (2010) tro at de ble sett og belønnet av arbeidsmarkedet på grunn av den betydelige rollen de spiller for økonomien.

Men det viser seg at '*Bohemian graduates*' møter store utfordringer i arbeidsmarkedet. Dette stadfester Comunian m.fl. (2010) etter å ha gjort en mikroøkonomisk analyse basert på studenters dokumenterte erfaringer. Disse forholdene viser seg både gjennom lønnsnivået og den typen arbeid som tilbys dem. Arbeidsforholdene er ofte dårlige og arbeidet står ikke i stil med utdanningen de har. Disse empiriske funnene stemmer godt overens med den oppfatningen mange har og samsvarer med flere kvalitative studier innen sosiologi og på kulturfeltet (Menger 1999; Abbing 2002 i Abreu m.fl. 2010). Hvis man sammenligner med den generelle arbeidstokken så er det en større grad av arbeidsledighet og deltidsansettelser blant '*Bohemian graduates*' (Menger 1999:545 i Abreu m.fl. 2010).

2.7 Human Resource Management (HRM)

Forskning på Human Resource Management (HRM) har siden 80-tallet utviklet seg i to retninger; den strategiske og den funksjonelle. Begrepet '*strategisk HRM*' er blitt en del av

vokabularet i næringslivet, men det er fortsatt uklart hva det innebærer i praksis og hva man skal kalle andre retninger innen HRM som ikke kan defineres som 'strategiske' (Wright & Boswell 2002). På bakgrunn av dette tar Wright & Boswell (2002) i bruk ordene 'macro' og 'micro', der 'macro' beskriver et bredere organisasjonsrettet fokus og 'micro' beskriver en mer funksjonell tilnærming til HRM.

Den tradisjonelle micro-tilnærmingen utforsker betydningen av HR-praksiser (*HR practices*) rettet mot individer. Denne retningen fokuserer på hvordan HRM kan øke individuell produktivitet, kvalitet og tilfredshet. Dette gjøres ofte ved å manipulere relevante HR-praksiser på en eksperimentell måte for så å undersøke hvilken innvirkning dette har på individer. Man kan også vurdere individer ut fra noen karakteristika slik som ferdigheter (*skills*), evner (*abilities*) og holdninger (*attitudes*), for så å måle dette opp mot prestasjonsparametre slik som produktivitet (*productivity*), fravær (*absenteism*) og gjennomtrem (turnover). Uavhengig av forskningsmetode så er hensikten å identifisere ulikheter (*variance*) mellom individer. Nyere forskning tar ofte i bruk en macro-tilnærming der man utforsker betydningen av HR-praksiser i organisasjoner og bedrifter. Hensikten her er den samme; å identifisere forskjeller mellom enheter som man antar er relativt like på innsiden. Det er også viktig å skille mellom *policies* og *practice*. *HR-policies* representerer bedriftens uttalte intensjon om hvilke programmer, prosesser og teknikker som bør gjennomføres i organisasjonen, og *HR-practices* utgjør de faktiske tiltakene som blir gjennomført i bedriften (Wright & Boswell 2002).

2.8 Kreativitet i organisasjoner

DeFillippi m.fl. (2007) hevder at dreiningen mot et kunnskapsbasert samfunn har medført at kreativitet har blitt en kilde til strategiske fordeler i dagens ledelses- og politiske ordbok. Kanskje er det Florida (2002c:4 i DeFillippi m.fl. 2007:511) som har gått lengst i å uttrykke dette når han modig fremsetter påstanden om at kreativitet: "(...) is now the decisive source of competitive advantage". Men siden kreativitet ofte anses som noe spontant og irrasjonelt, og således umulig å kontrollere, så må lederes flørting med kreativitet som et strategisk verktøy for å oppnå konkurransefordeler balanseres med empirisk forskning og supplerende teori (DeFillippi m.fl. 2007).

Myten om det irrasjonelle geniet som jobber alene og kommer opp med spontane invensjoner står fortsatt sterkt i den vestlige kulturen. Denne oppfatningen legger til grunn at kreativitet er iboende i en spesiell type mennesker; det individuelle kreative geniet (Bilton & Leary 2002). Denne hyllesten er på vei til å avta etter hvert som forskning viser at kreativitet har best levekår under konkrete sosiale og institusjonelle betingelser (Hargadon & Douglas 2001 i DeFillippi m.fl. 2007). Weisberg (1993 i Bilton & Leary 2002) tar også for seg denne populære myten og går bevisene etter i sømmene. I hvert tilfelle hevder Weisberg at 'oppgaver' ikke er et resultat av plutselig og mystisk klarsynthet eller et 'eureka moment', men snarere basert på gjennomtenkt og vedvarende innsats over tid kombinert med den tekniske ekspertisen til oppfinneren. Ofte blir direkte og indirekte bidrag fra samarbeidspartnere, rådgivere og likesinnede oversett selv om de også står bak det individuelle kreative øyeblikket. På denne måten blir den kollektive naturen til mange kreative prosesser oversett og myten får leve videre (Bilton & Leary 2002).

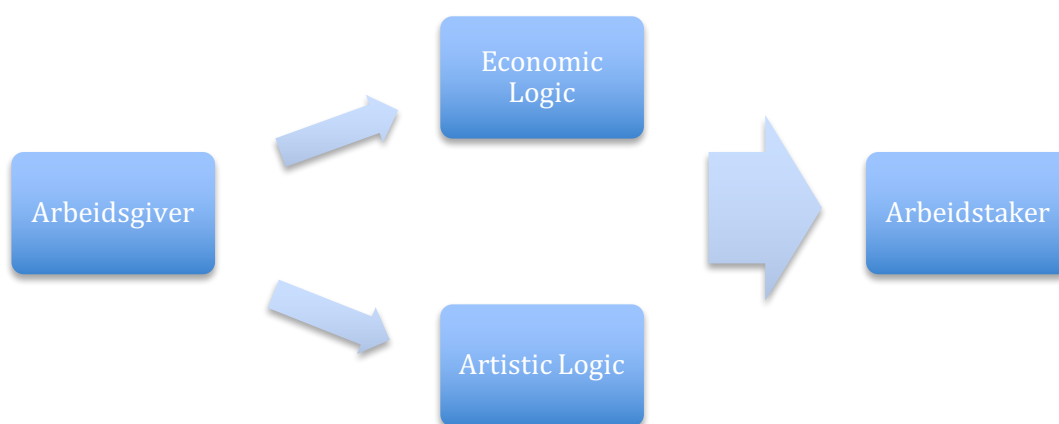
Etter å ha gjort disse undersøkelsene så er Weisberg (1993 i Bilton & Leary 2002) sin konklusjon provoserende anti-romantisk; kreative mennesker er ikke drømmere og visjonærer, men intellektuelle tankesankere som selektivt gjenbraker idéer og benytter sin erfaring og sin kunnskap til å løse dagens problemer. 'Aha-øyeblikkene' baserer seg på spesifikk ekspertise og gjennombruddet bygger på individuell akkumulert erfaring og kunnskaper innenfor et konkret område. Weisberg beskriver en form for inkrementell kreativitet som kun er mulig i en intellektuell prosess og et kollektivt intellektuelt system (Bilton & Leary 2002). Denne systemiske og sosiale forståelsen av kreativitet har endret betydningen av hva kreativitet kan bety for organisasjoner og vekket lederes interesse. Flere faktorer i arbeidsmiljøet blir sett på som grunnleggende forutsetninger for å legge til rette for kreativitet, slik som gruppearbeid, insentiv-ordninger og toleranse for å kunne mislykkes (DeFillippi m.fl. 2007).

Men på tross av dette inneholder myten om det kreative geniet flere antakelser som påvirker lederes tilnærming til kreativitet. Kreativitet blir sett på som personorientert og ikke prosessavhengig; innovasjon opphøyes; intuisjon blir sett på som mer verdifullt enn rasjonell

beslutningstaking; idéer ses på som noe som oppstår spontant og plutselig og ikke ut fra fremvoksende inkrementelle prosesser. Disse antakelsene får mange ledere til å se på kreativitet som et Human Resource-anliggende (*recruitment and training*) snarere enn organisasjonsbetinget (*systems and process*) (Bilton & Leary 2002).

2.9 Analysemodell

Jeg presenterer her en konseptuell modell for å vise hvordan teori vil bli drøftet opp mot empiri. Som modellen viser så er arbeidsgivere produsenter av sosiale praksiser som igjen er drevet spesifikke logikker (*logics of practice*). I henhold til *practice theory* representerer individuelle aktører sosiale praksiser som kan observeres og knyttes til et individ. Sosial praksis kan være konkrete beslutninger og interaksjoner i arbeidslivet slik som kontraktsforhandlinger eller ansettelsesbeslutninger, men det kan også være hverdagslige aktiviteter slik som shopping, reiser eller rutiner representert gjennom handlinger, språk og klær (Eikhof & Haunschild 2007). Med denne modellen som utgangspunkt vil jeg prøve å avdekke på hvilken måte arbeidsgivere tar i bruk *'the economic logic of practice'* og *'the artistic logic of practice'* og hvordan dette påvirker karrieremuligheter og lønn til *Bohemian graduates*.



Figur 1.1 Konseptuell modell over hvordan to ulike logikker påvirker arbeidsgivers verdsetting av arbeidstaker.

3 Metode

I dette kapitlet presenteres den metodiske fremgangsmåten for denne studien. Først vil jeg gjøre rede for mitt vitenskapsteoretiske utgangspunkt og forskningsdesignet. Deretter presenteres caset og operasjonaliseringen av de teoretiske begrepene. Så beskrives fremgangsmåten ved datainnsamlingen og til slutt tar jeg for meg kvalitetskriterier i kvalitativ forskning.

3.1 Vitenskapsteoretisk utgangspunkt

Som student bør jeg ifølge Busch (2013) gjøre meg noen vitenskapsteoretiske refleksjoner om *ontologi, epistemologi og metodologi*. Ontologi har å gjøre med vår virkelighetsoppfatning. Finnes det en objektiv verden utenfor oss selv, eller finnes det kanskje flere verdener alt etter hvem som ser (at verden bare kan forstås som våre egne tolkninger)? Epistemologi har å gjøre med våre oppfatninger om hva kunnskap er og hvordan kunnskap tilegnes. I hvor stor grad kan vi skaffe oss kunnskap om verden og hva er det vi kartlegger i vitenskapelige undersøkelser? Metodologi handler om hvilke grunnleggende metoder benytter vi for å oppnå kunnskap (Busch 2013; Grennes 2003). Innen samfunnsforskningen så er vitenskapsteorien viktig som grunnlag for valg av metode. Det vitenskapsteoretiske utgangspunktet, om man oppfatter seg som positivist eller hermeneutiker, bestemmer langt på vei hvordan man vil tilnærme seg en forskningsoppgave. Søker man etter harde fakta eller innsikt og forståelse? Men uavhengig av hvilket ståsted man inntar så er årsaken til at man bedriver forskning enkel; den bygger på ønsket om å lære mer av den verden vi alle er en del av (Grennes 2003).

Mitt vitenskapsteoretiske utgangspunkt i denne studien er et fenomenologisk, også kalt hermeneutisk ståsted. Hermeneutikk representere en fortolkningsbasert tilnærming i motsetning til positivisme som tar utgangspunkt i at vitenskapelige metoder gjør det mulig å avdekke en objektiv virkelighet (Busch 2013). Fokuset mitt vil derfor være å tolke meningsinnholdet i tekstene og ytringene som avdekkes i undersøkelsen. Det betyr at jeg har en tilnærming der det legges til grunn at virkeligheten 'sosialt konstruert' og kun eksisterer i vår individuelle eller kollektive bevissthet. Det betyr at den eksisterer i kraft av vår persepsjon og dette medfører videre at det ikke finnes én sann erkjennelse av virkeligheten, men flere

konkurrerende erkjennelser. Ved hjelp av objektive sannhetskriterier kan vi avgjøre om den ene oppfattelsen/forståelsen er mer riktig enn den andre (Grennes 2003).

Studiet mitt tar følgelig sikte på å undersøke hvordan virkeligheten fremstår for individer, ikke hvordan noe faktisk er. Det betyr at jeg ikke vil kunne komme frem til et endelig svar på problemstillingen som jeg kan sette to streker under og påstå at er sannheten.

Virkelighetsoppfatningen vil alltid variere ut fra den som utfører undersøkelsen og endre seg i takt med tiden vi lever i. Det jeg avdekker i denne studien og de slutninger jeg drar på grunnlag av de innsamlede dataene blir derfor et 'øyeblikksbilde' av fenomenet slik jeg personlig tolker det.

3.2 Forskningsdesign

For å kunne besvare problemstillingen i denne forskningsoppgaven på en best mulig måte så har jeg lagt en *forskningsstrategi*. Selv om det i følge Grennes (2003) er noen problemer forbundet med å gi en definisjon av strategibegrepet, på grunn av at det ikke er et entydig og enkelt begrep, så blir det i de fleste tilfeller knyttet til planlegging og planer. Vi kan også se på det som iverksettelsen av en rekke planlagte handlinger. Hvis vi videre betrakter strategi som en prosess med et startpunkt og et mål, og det er et forskningsprosjekt som utgjør prosessen, så representerer problemstillingen startpunktet og resultatet målet. På denne måten kan vi litt forenklet si at forskningsdesignet er en mer eller mindre detaljert plan for hvordan de forskningsmessige målene skal nås gjennom strategiske vurderinger og taktiske beslutninger. Det eksisterer ingen idealoppskrift på forskningsdesignet, og det vil variere med problemstilling og med tid og ressurser som er til rådighet. Det er heller ikke uvanlig at man må revidere det opprinnelige designet i takt med økende innsikt i forskningsproblemet (Grennes 2003).

Undersøkelsen min har et intensivt forskningsdesign der jeg benytter meg av kvalitativ metode. Kvalitativ metode passer godt til denne typen forskningsdesign siden kvalitative data har et rikt innhold og egner seg godt til å analysere komplekse sammenhenger (Busch 2013). En fordel ved kvalitativ metode er at den er fleksibel og problemstillingen kan endres etter hvert som jeg får vite mer om temaet. Forskningsprosessen er ikke låst slik at både

datainnsamling og problemstilling kan endres underveis (Jacobsen 2005). For å besvare problemstillingen på en best mulig måte har jeg gått i dybden og samlet data fra et fåtall kilder ved å foreta en case-studie i en begrenset tidsperiode. Et case-studie er relevant når man ønsker få en bred forståelse av konteksten til fenomenet man undersøker og prosessene som utspiller seg (Eisenhardt & Graebner 2007 i Saunders m.fl. 2012). En case-strategi egner seg også godt til å besvare spørsmål om 'hvorfor?', 'hva?' og 'hvordan?' og brukes derfor ofte i utforskende undersøkelser (Saunders m.fl. 2012).

Jeg vil kategorisere undersøkelsen min som utforskende (*exploratory*). En utforskende undersøkelse egner seg godt til å få innsikt i et tema jeg interesserer meg for der jeg ønsker å forstå et problem. Den informasjonen som informantene gir er med på å definere undersøkelsen og gi den retning (Saunders m.fl. 2012). Undersøkelsen har en abduktiv tilnærming, noe som ifølge Saunders m.fl. (2012) ofte betegner forskning innen økonomi og ledelse. En abduktiv tilnærming beveger seg fram og tilbake mellom deduksjon og induksjon og begynner gjerne med en observasjon av et overraskende fenomen. Deretter samler man inn rikholdige data som er tilstrekkelig detaljert til at man klarer å identifiser mønstre og tolke disse (Saunders m.fl. 2012).

3.2.1 Caset

Et case-studie utforsker et forskningsspørsmål i en gitt kontekst. Jeg har derfor valgt å utføre en 'multiple case-studie' på de tre største forlagene i Norge: Cappelen Damm, Aschehoug og Gyldendal forlag. Begrunnelsen for dette valget er at det finnes en stor andel personer som kan defineres som *Bohemian graduates* og *non-Bohemian graduates* i denne bransjen. Eksempler på dette er redaktører, markedsførere, IT-ansatte og regnskapsmedarbeidere. Forlagsbransjen har også mange likheter med musikkbransjen, og begge bransjene er tilsynelatende 'kreative næringer' som naturlig vil tiltrekke seg *Bohemian graduates*. Geografisk er de tre forlagene samlet i sentrum av Oslo, noe som gjorde datainnsamlingen enklere. Det er også en bransje jeg har kjennskap til gjennom arbeidserfaring. Det gjorde at jeg lettere kunne avgjøre hvem som egnet seg som informanter og hvordan jeg skulle få tilgang til disse personene.

3.2.2 Operasjonalisering

Når jeg skal utarbeide en intervjuguide må jeg operasjonalisere de teoretiske begrepene. Det vil si at jeg må angi hvordan jeg vil måle fenomenet eller egenskapen som jeg har en teoretisk oppfatning av, men som det er vanskelig å konkretisere. Da må jeg formulere spørsmål som kan gi uttrykk for den mengde av en gitt egenskap jeg mener å finne hos den enheten jeg måler (Grennes 2003).

Jeg vil ikke legge skjul på at operasjonaliseringen var en vanskelig og utfordrende oppgave, spesielt når det kom til å operasjonalisere Bourdieus '*social theory of practice*'. Hvis jeg for eksempel spør direkte om det finnes noen uskrevne regler i bedriften som ansatte må følge, så vil jeg sannsynligvis ikke få et godt svar på spørsmålet. Men jeg kan heller ikke la vær å stille spørsmålet av den grunn. Utfordringen blir derfor å stille spørsmål som er åpne og som indirekte kan gi meg innsikt. Da vil informanten forhåpentligvis fortelle uoppfordret om situasjoner eller sider ved bedriften som avdekker 'sosial praksis'. Dette blir igjen noe som må tolkes av meg, og her gjelder det å ikke tolke noe inn i det som blir sagt som ikke er der. En annen faktor som jeg også må være oppmerksom på er at det kan være forskjell på hva informantene sier at de gjør og hva de faktisk gjør. Faktiske praksiser er nesten umulig å avdekke med mindre jeg kan observere forlaget over tid, noe som ikke er mulig i innenfor rammene av denne oppgaven.

Men på tross av utfordringene med å operasjonalisere teorien mener jeg intervjuguiden dekker de teoretiske områdene og begrepene jeg bruker på en tilfredsstillende måte. Jeg har forsøkt å stille åpne spørsmål slik at informantene kunne fortelle fritt rundt tema. Hvis det var nødvendig med en nærmere avklaring om hva jeg spurt om, tok jeg del i samtalen og forklarte uten å styre informanten i noen retning. Jeg stilte også noen oppfølgingsspørsmål der jeg ønsket en utdyping av den informasjonen informanten gav.

3.2.3 Fremgangsmåte ved datainnsamling

Datainnsamlingen er basert på primær- og sekundærdata. Primærdataene er innsamlet gjennom semi-strukturerte dybdeintervjuer og sekundærdataene er hentet fra hjemmesider og bransjesteder på internett. Når jeg skulle velge informanter til intervjuene var det viktig å

identifisere et felt med etablerte og seriøse aktører. Informantene måtte være troverdige og dataene rikholdige på relevant informasjon for å kunne gi en tilfredsstillende dekning av temaene som inngår i problemstillingen og forskningsspørsmålene.

Etter noen e-poster fram og tilbake fikk jeg gjort avtaler om intervju med HR- og personalansvarlig i Cappelen Damm, Aschehoug og Gyldendal forlag som alle har kontorer sentralt i Oslo. Intervjuene ble gjort i lokalene til informanten og tok i snitt 1 time å gjennomføre. To av intervjuene ble gjort ansikt-til-ansikt og ett ble gjort på telefon på grunn av problemer med å finne et tidspunkt det passet å møtes på. Jeg gjorde opptak av intervjuene etter samtykke fra informantene for å sikre en nøyaktig gjengivelse av dataene ved transkribering. Informantene var veldig imøtekommende og en av dem gav uttrykk for at spørsmålene var veldig spennende. De pratet i vei uoppfordret og jeg fikk rikholdige data som har gitt meg god innsikt i forlagsbransjen.

3.2.4 Beskrivelse av intervjuguiden

Intervjuguiden var delt opp i fire tematiske kategorier:

1. Innledende spørsmål
2. Recruitment, training and retaining
3. Systems and process
4. Fields, habitus and capital

I den innledende delen ønsket jeg å få informanten til å fortelle om seg selv og sin bakgrunn, for deretter å si litt generelt om bedriften og de ansatte. Så ønsket jeg at informanten skulle fortelle om hvordan de gjennomførte rekrutteringen av nye medarbeidere, hvilken opplæring de gav til nyansatte og eksisterende medarbeidere, og hva de gjorde for å holde på verdifulle ansatte. Her spurte jeg om innslag av 'kreative emner' (innovasjon, kreativitet, entrepreneurskap) i graden slår ut. I den tredje kategorien ønsket jeg å avdekke hvilke systemer og prosesser som eksisterte i organisasjonen og hvilke føringer dette gav for de ansatte. I denne kategorien dekkes også begrepet 'kreativitet i organisasjoner'. I den fjerde og siste kategorien forsøker jeg å belyse *practices* med utgangspunkt i Bordieus '*social theory of practice*'. På et metanivå prøver jeg i alle de tematiske kategoriene å avdekke i hvilken grad

arbeidsgivere tar i bruk Bourdieus *'economic logic of practice'* og *'artistic logic of practice'* i sin vurdering av nye kandidater og eksisterende ansatte.

3.2.5 Semi-strukturert intervju

Når det er nødvendig å få innsikt i og forstå hvorfor deltakerne i undersøkelsen handler slik de gjør, samt grunnlaget for holdninger og meninger deres, så gjennomfører en gjerne et dybdeintervju eller semi-strukturert intervju (Saunders m.fl. 2012). Denne typen intervju gir muligheter for oppfølgingsspørsmål der noe er uklart eller noe uventet blir avdekket. Dette er viktig når jeg har en fortolkende epistemologi hvor jeg forsøker å tolke meningsinnholdet i det informantene forteller. Denne tilnærmingen kan avdekke forhold og sammenhenger som er avgjørende for å besvare problemstillingen på en god måte. Når en 'tenker høyt' sammen med intervjuobjektet så kan man komme på ting man ikke har tenkt på om ikke ville spurt om ellers (Saunders m.fl. 2012). Semi-strukturerte intervjuer egner seg også godt når en har mange komplekse og åpne spørsmål hvor rekkefølgen kanskje må tilpasses etter intervjuets gang. Det er ifølge Saunders m.fl. (2012) også lettere å få ledere til å delta i intervjuer enn å svare på spørreundersøkelser og de er mer generøse med tiden de setter av til seansen enn de ville vært i andre situasjoner.

3.3 Kvalitetskriterier i kvalitativ forskning

Jeg vil på mange måter kunne beskrives som en *Bohemian graduate*. Dette på bakgrunn av at jeg har gjennomført en Bachelor i *Kunst- og kulturformidling* parallelt med Bachelor- og Masterstudier i Ledelse, innovasjon og marked ved UiT. Dette samsvarer godt med Comunian m.fl. (2010:390) sin definisjon av begrepet: "*Individuals who combine high human capital (a university degree) and a more 'artistic' side (having studied 'artistic subjects' as defined by Florida 2002a)*". Jeg har også jobbet som lydtekniker på innspillinger av lydbøker, og i kraft av dette hatt kontakt med forlagsbransjen siden 2007.

3.3.1 Fem myter om Case-studier

I artikkelen 'Five misunderstandings About Case-Study Research' tar Flyvbjerg (2006) for seg fem myter om case-studier: a) at teoretisk kunnskap er mer verdifull enn praktisk kunnskap; b) At man ikke kan generalisere ut fra ett enkeltstudie og derfor kan ikke

enkeltstudier bidra til forskningen; c) at case-studier egner seg best til å generere hypoteser og at andre metoder er bedre egnet til testing av hypoteser og teoriskaping; d) at case-studier har en tendens til å verifisere; og e) at det ofte er vanskelig å oppsummere case-studier.

Artikkelen hans tar for seg disse mytene og oppklarer og korrigerer misoppfatningene etter tur.

Flyvbjerg (2006) argumenterer for at praktisk kunnskap er en nødvendighet for å komme videre fra den grunnleggende innsikten teoretisk kunnskap kan gi en. Det er bare gjennom erfaring med caser at man kan ta steget fra å være nybegynner til å bli ekspert på et område. Har man kun kjennskap til kontekstuvhengig kunnskap, altså teori, vil man forbli på nybegynnerstadiet i læringsprosessen. Kontekstavhengig kunnskap og erfaring gjennom case-studier er derfor en forutsetning for læring på et høyere nivå. Et annet poeng er at samfunnsvitenskapen ikke enda har lyktes med å produsere generaliserbar, kontekstuvhengig teori, og dette medfører at det eneste den kan tilby er konkret, kontekstavhengig teori. Case-studier egner seg veldig godt til dette formålet sier Flyvbjerg (2006).

Det er en utbredt oppfatning blant forskere om at man ikke kan generalisere på basis av enkeltcasestudier. Men også dette er en misoppfatning hevder Flyvbjerg (2006:228): *“One can often generalize on the basis of a single case, and the case study may be central to scientific development via generalization as supplement or alternative to other methods. But formal generalization is overvalued as a source of scientific development, whereas “the force of example” is underestimated.”*

Den tredje misoppfatningen av case-studier er at de egner seg best til hypotesegenerering ved begynnelsen av en forskningsprosess, der hypotesetesting og teoriskaping best gjøres gjennom andre metoder senere i prosessen. Denne misoppfatningen har sitt opphav i den forrige misoppfatningen om at man ikke kan generalisere ut et fra ett enkelt-case. Siden denne myten er oppklart så korrigerer Flyvbjerg (2006:229) den tredje misforståelsen: *“The case study is useful for both generating and testing of hypotheses but is not limited to these research activities alone.”*

Den fjerde misoppfatningen av case-studier går ut på at metoden har en tendens til å verifisere, altså bekrefte forskerens forutinntatte antakelser slik at studien mister sin vitenskapelige verdi. Flyvbjerg (2006) hevder at dette nødvendigvis ikke er tilfelle. Forskere som har gjennomført intensive, dyptgående casestudier forteller ofte at deres forutinntatte syn, antakelser og hypoteser ikke stemte og at casematerialet har fått de til å endre syn på grunnleggende punkter. På grunn av nærheten til den virkeligheten forskeren undersøker og de forhåndskunnskapene som er nødvendige for en høyere forståelse av fenomenet, så står ikke case-studiet tilbake for statistiske undersøkelser gjort på et større utvalg. På grunn av den læringsprosessen som forskere på case-studier går igjennom, så er det ikke uvanlig at tidligere oppfatninger blir forkastet til fordel for ny og bedre innsikt. (Flyvbjerg 2006).

Den femte og siste myten som Flyvbjerg (2006) korrigerer er oppfatningen om at det ofte er vanskelig å oppsummere case-studier. Case-studier inneholder ofte en form for 'historie' som blir presentert, og gode fortellinger (*narratives*) representerer ofte livets selvmotsigelser. Han stiller spørsmålsteget ved idealet om å summere funnene i case-studier ned til generaliserbare teorier siden det er fare for å frarøve studiet kompleksiteten, paradoksene og informasjonsrikdommen det representerer. I stedet argumenterer han for å fortelle case-historien slik den fremstår med all sin detaljrikdom og selvmotsigelser, slik at leseren selv kan finne mening i teksten og trekke egne slutninger. Ut fra dette er det ifølge Flyvbjerg (2006) ikke hensiktsmessig å oppsummere caset i korthet siden case-historien i seg selv er resultatet.

3.3.2 Reflexivity

Cunliffe (2003) skriver om begrepet '*reflexivity*' i artikkelen '*Reflexive inquiry in organizational research: Questions and possibilities*'. Hun sier at *social science*-retningen har de siste 30 årene utfordret det konvensjonelle synet på *social reality*, *knowledge* og *validity* i forskningsmetodene. Mange har kritisert målet om å gi et absolutt og objektivt syn på verden og etterlyser et '*reflexive*' standpunkt der man anerkjenner all sosial aktivitet, inkludert forskningen, som en pågående og *endogenous* prosess. Mye av debatten rundt '*reflexivity*' har fokusert på filosofiske spørsmål rundt opphavet til kunnskap og hvordan man beskriver virkeligheten. Men '*reflexivity*' stiller også fundamentale spørsmål om våre evner som

forskere til å fange kompleksiteten, interaksjonen og den fremvoksende karakteristikken til sosiale opplevelser (Cunliffe 2003). Cunliffe (2003) sier videre at ved å gjennomføre *reflexive*-forskning så kan det gi akademikere og praktikere innsikt i hvordan vi konstruerer kunnskap og vår forståelse av verden. Ifølge henne er det vanskelig å gi begrepet '*reflexivity*' en entydig definisjon. Det er stilt spørsmål om det er en filosofi, en forskningsmetode eller en teknikk, og ulike typer for *reflexivity* er identifisert. Pollners (1991 i Cunliffe 2003:985) definisjon av *radical reflexivity* gir oss et utgangspunkt: "*an 'unsettling', i.e., an insecurity regarding the basic assumptions, discourse and practices used in describing reality*". Dette betyr at vi må stille spørsmål ved hva som er fakta og hva som er fiksjon, hvordan kunnskap blir til og til slutt vår hensikt og praksiser som forskere (Cunliffe 2003).

3.3.3 Begrepene reliabilitet og validitet

Begrepene *reliabilitet* og *validitet* har sine røtter i et positivistisk perspektiv. Innen kvantitativ forskning så er det et krav av at resultatene skal kunne repliseres for å være reliable. Når det gjelder validitet så er det et spørsmål om måleinstrumentet er nøyaktig nok og om det måler det som det har til hensikt å måle. Men kvalitative forskere har et annet syn på reliabilitets- og validitetskriteriene og anser disse konseptene som utilstrekkelige. Med andre ord så fungerer ikke disse begrepene like godt innen kvalitativ forskning. Spørsmålet om repliserbarhet er ikke til stor bekymring, men presisjon, kredibilitet og overførbarhet er linser som tas i bruk for å evaluere funnene. I denne konteksten så representerer det kvantitative og kvalitative perspektivet to ulike paradigmer (Golafshani 2003).

I et naturalistisk paradigme (*naturalistic paradigm*) så er det en utfordring å etablere troverdighet (*establishing trustworthiness*). Kriteriene som har vokst frem som en respons til dette i det konvensjonelle paradigmet er *internal validity*, *external validity*, *reliability* og *objektivitet* (Lincoln & Guba 1985). Både kvantitative og kvalitative forskere trenger riktig nok å teste samt demonstrere at studiene deres er til å stole på (*credible*), men siden forskeren selv er måleinstrumentet i kvalitativ forskning så hviler ansvaret på forskerens evner og innsats. Selv om reliabilitet og validitet ses på som to ulike begreper i kvantitativ forskning, så anses de ikke som det i kvalitativ forskning. Her brukes i stedet en terminologi som dekker begge begrepene, slik som kredibilitet (*credibility*), overførbarhet (*transferability*) og

troverdighet (*trustworthiness*) (Golafshani 2003). *Trustworthiness* er et begrep som både Lincoln & Guba (1985) og Golafshani (2003) tar i bruk.

3.3.4 Triangulering

Jeg har valgt å snakke med informanter fra tre forlag siden dette styrker validiteten og reliabiliteten (selv om disse begrepene ikke nødvendigvis er gode) til dataene gjennom triangulering. Triangulering styrker en studie gjennom å bruke flere datakilder, men det ingen standardisert måte å gjøre det på. Dette avhenger av kriteriene for studien (Golafshani 2003).

3.3.5 Tidsperspektivet

Tidsperspektivet har hatt stor betydning for undersøkelsen. En tverrsnittstudie som dette hvor data ikke er samlet inn over flere tidspunkter gjør det vanskelig å analysere komplekse utviklingstrekk og mulige årsak-virkning-forhold. Derfor må jeg ta stilling til om dataene som utgjør det empiriske grunnlaget er gode nok til å kunne besvare problemstillingen på en tilfredsstillende måte (Busch 2013).

4 Presentasjon av empiri

Jeg vil i dette kapitlet presentere og analysere empirien for så å trekke resultatene av denne analysen inn i drøftingskapitlet. Jeg har valgt å dele presentasjonen og drøftingen opp i to kapitler for å gi en god og systematisk presentasjon av empirien først. Deretter diskuterer jeg dataene og funnene opp mot teorien i det neste kapitlet for å forsøke å svare på problemstillingen på en god måte.

4.1.1 Innledende spørsmål

Informantene mine er enten ansatt som personalsjef eller HR-direktør. Det betyr at de er direkte eller indirekte involvert i ansettelsesprosesser og HR-relaterte aktiviteter slik som rekruttering, lederutvikling og strategisk arbeid. Det viste seg at de alle har en variert yrkesbakgrunn som ikke nødvendigvis er relatert til forlagsbransjen. Noen har erfaring fra HR-stillinger tidligere, mens andre er utdannet Siviløkonom og har jobbet som informasjonsdirektør og markedsjef tidligere. Forlagene de arbeider for er hierarkisk oppbygd på organisasjonskartet, men i praksis mente informantene at de var relativt flat med tanke på beslutningsmyndighet selv om ansatte rapporterte oppover. Ansatte har følgelig i stor grad et selvstendig ansvar knyttet til prosjektledelse og utvikling av prosjekter.

Stillingene i bedriftene består i hovedtrekk av redaksjonelle stillinger, kommersielle stillinger, stabsfunksjoner, støttefunksjoner og administrative stillinger. På den redaksjonelle siden er det manusredaktører som jobber med 'vasking' av ferdige manus og utsending av tekster. Dette er redaktører som gjerne har ansvaret for en egen portefølje. Det vil si at de henter inn prosjekter fra forfattere og jobber sammen med forfatterne med utforming av bøker. Det er også redaksjonssjefer som har ansvaret for alle redaktørene og redaksjonskonsulenter som støtter redaktørene i sitt arbeid. De kommersielle stillingene omfatter salg, markedsføring og informasjon. Videre er det stabsfunksjoner som står for produksjon, støttefunksjoner som har ansvaret for økonomi, og controller-funksjoner og IT-avdelinger.

4.1.2 Recruitment, training and retaining

Normalt utlyser bedriftene ledige stillinger selv, og dette gjøres etter en ganske tradisjonell modell. Når et behov er identifisert på linjen så går HR sammen med linjeleder i gang med utforming av krav og utforming av annonse, diskuterer medievalg og hvordan utvelgelsen skal foregå. Rekrutteringsprosessen er relativt lik på de tre forlagene, men et av forlagene benytter seg av eksternt rekrutteringsbyrå når lederstillinger utlyses. Et annet forlag trakk frem viktigheten av å utlyse stillinger internt for å ha noen interne karriereveier for de ansatte. Når et behov er identifisert så legges faget i utgangspunktet til grunn og deretter andre formelle kriterier. Er det behov for å rekruttere inn en redaktør til et matteverk så må kandidaten kjenne målgruppen og ha kompetanse og erfaring innenfor fagfeltet. Relevant utdanning og praksis i forhold til arbeidsoppgavene er helt avgjørende for alle tre forlagene. Formelle kriterier og personlig egnethet spiller også inn, men kommer gjerne i andre rekke.

På spørsmålet om hvordan innslag av 'kreative emner' (innovasjon, kreativitet, entreprenørskap) i utdanningen slår ut, så var de tilsynelatende veldig samkjørte her også. Noen skilte likevel mellom det å ha en utdanning med kreative emner i graden og det å ha en kreativ personlighet. I utgangspunktet ble ikke 'kreative emner' i graden oppfattet som utslagsgivende, siden det mest avgjørende er rollen som skal fylles. Utdanning og bakgrunn må være relevant i forhold til arbeidsoppgavene den ansatte skal utføre. Et av forlagene mente også at synet på innovasjon og kreativitet har endret seg de siste fem til ti årene sett i forhold til tidligere. Da var man mer opptatt av forlagserfaring og den type bakgrunn. Nå er man mer åpen for kreativ kompetanse siden det skjer mye ny og spennende utvikling på den digitale fronten men tanke på nettressurser (e-bøker, lydbøker mm.). Når arbeidsoppgavene omhandler idéutvikling, manusbearbeiding og forfatteroppfølging, så er kreative evner relevant. Det samme gjelder hvis man skal være med å utforme en lærebok i kunstfag, da er det viktig å ha et blikk for å sette sammen en bok. Et annet av forlagene tenkte at hvis man har entreprenørskap som en del av sin fagkrets, så går man kanskje med en 'gründer' i magen og er villig til å utforske og prøve nye ting. Spørsmålet blir da om organisasjonen har nok rom til å tilfredsstille denne nysgjerrigheten. Skal de tilsette en forretningsutvikler så vil nok en slik bakgrunn være relevant, men det vil nødvendigvis ikke være relevant hvis de skulle tilsette en redaktør. Det er mer avgjørende hva vedkommende har urettet i praksis og hva de har bidratt med; at man har utdanning og talent innenfor det man skal drive med.

Når det gjelder forfremmelser internt så fortalte et av forlagene at det ikke forekommer ofte. Det er mer vanlig at stillingen i seg selv endrer karakter og man får andre arbeidsoppgaver eller mer ansvar i kraft av at man utvikler seg. Det handler om hva man bidrar med i det daglige på jobb, hvordan man løser oppgaver og at man er villig til å påta seg nye oppgaver. At man utfører de på en god måte og hele tiden er på jakt etter best mulig måte å gjøre jobben på og være i utvikling. Et annet forlag sa at de i mindre grad ser på formell bakgrunn med mindre akkurat det er det viktigste. Det er viktigere å finne riktig person til den rollen som skal fylles. Ved intern rekruttering så har den ansatte også en historikk med seg på hvordan personen utfører arbeidsoppgavene. Det tredje forlaget fortalte at de ofte ser etter tradisjonell bakgrunn når de rekrutterer. På den litterære siden er det vanlig med 'litteratur' fra Blindern; nordisk og språkfag, mens det på undervisningssiden er mange med lærerutdanning. Pedagoger lager bøker i pedagogikk, sykepleiere lager læreverk for sykepleieutdanningen og jurister lager jusbøker også videre. Felles for alle forlagene er at de ansatte er høyt utdannet innen sitt fagfelt. Eksempler på dette er mastergrader, doktorgrader eller markedsføring fra BI, markedshøyskolen eller utlandet.

På spørsmål om arbeidsstokken er homogen eller heterogen, så svarte alle tre forlagene overraskende likt. De mente det var et skille mellom de som jobbet med 'undervisning' og de som jobbet med skjønnlitterære tekster. Ett av forlagene fortalte at det kunne grunne i preferanser for struktur og regelstyring, som igjen hadde noe å gjøre med fagbakgrunnen til den enkelte ansatte. De som jobber med regnskap er naturlig nok likere hverandre enn de som jobber med salg og markedsføring. Det er mennesketypen i seg selv som søker seg til de ulike funksjonene og har kompetanse innen det fagområdet. Skal en utgi bøker til barn og ungdom så er det forskjell på den kompetansen de da trenger, kontra den de trenger når de skal utgi skjønnlitterære bøker. Også er det igjen forskjell på om de skal utgi krimbøker eller om de skal utgi faktabøker siden det er ulike fagområder.

Et funn som ikke er så overraskende, men likevel veldig interessant er at det er en kvinnedominert bransje. Et av forlagene fortalte at 2/3 av de ansatte er kvinner, mens det andre forlaget fortalte at 70% av de ansatte er kvinner. Det tredje forlaget anslo det til å være

omtrent 50/50, der 53% av de ansatte er kvinner. Noe jeg finner litt overraskende er den høye snittalderen på de ansatte. Alle tre forlagene fortalte at aldersspredningen er fra 30 og oppover, med hovedvekten rundt 40-45 år. Ett av forlagene har en snittalder på 49 år! Forklaring på dette er ifølge en av informantene at søkerne må ha høyere utdanning og en viss arbeidserfaring før de blir vurdert som aktuelle kandidater. Når de så er ansatt så blir de gjerne værende i stillingene sine i 11-12 år.

Alle forlagene var opptatt av å følge lovverket ved nye tilsetninger. Det er etablerte prosedyrer i forlagene som skal følges og stillinger skal lyses ut for å sikre at alle får mulighet til å søke, også internt ansatte. Hvis det viser seg at de ikke har den kompetansen de trenger internt, men vet om noen eksternt som har de kvalifikasjonene som de ønsker, så kan det hende at de går rett på denne personen uten å utlyse stillingen først. Men det skjer kun unntaksvis og hvis avgjørelsen får full oppslutning og legitimitet i organisasjonen.

Når det gjelder opplæring etter at en person er ansatt i en stilling, så er forlagene like på enkelte områder og ulike på andre. De har til felles at den ansatte får opplæring i rutiner, systemer og arbeidsverktøyene de skal bruke. De bruker personalthåndboken aktivt for å henvise til hva den enkelte bør vær spesielt oppmerksom på og hva den ansatte må sette seg inn i. Ut over dette blir det gitt opplæring etter behov og individuell vurdering. Et av forlagene fortalte at de hadde stor tro på 'hverdagslæringen' der det gjelder å brette opp ermene siden det er en grunn til at man er rekruttert inn i en posisjon. Da forventes det at man mestrer oppgavene og ikke må gå på kurs for å lære seg noe. Et annet forlag hadde høyt fokus på kompetanseheving og kompetanseutvikling for å kunne ligge i forkant, mens det tredje forlaget hadde et mer moderat forhold til temaet. De snakket mer om faglig utvikling og faglig oppdatering. Alle forlagene tar i bruk kollegaveiledning for å hjelpe nyansatte slik at de fort blir kjent med bedriften og kommer raskt i gang med oppgavene sine.

På spørsmål om hvilke muligheter det er til å gjøre karriere i bedriften, så var alle tre forlagene oppsiktsvekkende samstemte. Mulighetene for hierarkisk opprykk var veldig begrenset siden de har relativt få nivåer i organisasjonene. Stillingen som for eksempel redaktør krever så pass mange grunnleggende ting når det gjelder utdanning og bakgrunn, at

det sjeldent er aktuelt å gå fra å være salg- og markeds konsulent til å bli redaktør fortalte et av forlagene. Da er det mer aktuelt at man utvikler seg i den stillingen man er i, og at innholdet i stillingen endres over tid. Et annet forlag fortalte at det likevel er noen eksempler på personer som har gått fra markedsavdelingen til den redaksjonelle siden og blitt redaktør, men det var ikke vanlig. Hvis man er blitt redaktør så er neste nivå å bli leder, og det blir nødvendigvis ikke riktig det heller. En blir ikke automatisk en god leder selv om en er dyktig som fagperson, fortalte en av informantene. Men det er gode muligheter for nye spennende arbeidsoppgaver og mer ansvar i den stillingen man besitter.

Når det kommer til insentiv-ordninger så har to av forlagene ingen form for bonusordninger, mens et av forlagene har et system for personlig tillegg hvis den ansatte bidrar ut over det som er forventet i stillingen. Eksempler på dette er å utvikle stillingen, forbedre rutiner eller bidra til økt lønnsomhet. Alle tre forlagene er mer opptatt av den indre motivasjonen til medarbeiderne basert på spennende arbeidsoppgaver og prosjekter enn lønn som insentiv til å gjøre en god jobb. Et av forlagene trakk frem gode personalordninger og godt arbeidsmiljø som en viktig motivasjonsfaktor, mens et annet trakk frem gode ferie- og fritidsordninger slik som sommertid, at det er stengt i påsken og stengt mellom jul og nyttår. Det tredje forlaget fortalte om gode pensjons- og personalforsikringer, kantineordning og muligheter til å ta ut bøker som en del av lønns- og arbeidsbetingelsene. Dette er kollektive og ikke individuelle goder, påpekte en av informantene. Alle forlagene praktiserer også fleksitid eller kjernetid.

Forlagene var litt delte på hva de gjorde for å holde på ansatte de verdsetter høyt. De mente at de ansatte var styrt av indre motivasjon og det beste var å legge til rette i det daglige arbeidet og vise at man verdsetter vedkommende gjennom tilbakemeldinger som motiverte til fortsatt innsats. Et av forlagene har målutviklingssamtaler der hensikten ikke er at en skal få tilbakemelding på arbeidet en har gjort det siste året, men mer hva en vil gjøre framover. Hvordan har du det? Hva trenger du nå? Hva har du lyst til? Dette for å sikre at folk blir i bedriften og utvikler seg. Dette forlaget var også veldig opptatt av å holde på de aller beste. De så på det som en naturlig del av HR-arbeidet der trivsel og indre motivasjon var grunnleggende faktorer som de var veldig bevisste på. Et annet forlag fortalte at alle ansatte var viktige for dem. Har de først tilsatt noen så ønsker de at folk skal bli. De er også opptatt av at ansatte har en indre motivasjon for å være på jobb, siden de da yter ekstra og det er

lønnsomt for bedriften. Det gjelder å være god på å gi tilbakemeldinger, gi utfordrende oppgaver og få folk til å føle at de får brukt seg selv og blir lyttet til fortalte informanten. De har også en del aktiviteter for å fremme et godt arbeidsmiljø og et lavt sykefravær. Dette for at de ansatte skal føle en tilknytning til bedriften ut over selve oppgaven de er satt til å løse.

4.1.3 Systems and process

På spørsmål om bedriften kan beskrives som innovativt, så var alle tre forlagene opptatt av å følge med i tiden. Bokbransjen generelt har hatt stort behov for å tilpasse seg endringer i markedet og utviklingen i samfunnet. Rent forretningsmessig så er de i ferd med å ta forleggeriet inn i den digitale verden. Det handler om å være konkurransedyktig og finne kloke måter å nå ut til publikum på. Alle tre forlagene var også opptatt av den økonomiske siden av å kunne utvikle og tilby digitale ressurser, selv om den tradisjonelle forretningsmodellen fortsatt står sterkt. De var noe delt på hvor lønnsomt dette var foreløpig, men alle så en mulighet for å tjene penger på digitale ressurser i framtiden.

Ved nyttilsetning er den ansatte pliktig å sette seg inn i personall håndboken som ligger på intranettet hos alle forlagene. Det går på atferd og hvordan det forventes at en oppfører seg. Rutiner for hvordan man håndterer fakturaer og lignende blir en vist. Alle forlagene har stor tillitt til de ansattes egen vurderingsevne og de forsøker å ikke legge for detaljerte føringer. Det er likevel viktig at de ansatte forholder seg til instruksjoner og prosedyrer som handler om å holde seg innenfor regelverket, som for eksempel å benytte seg av standardiserte maler for kontrakter. Bryter man med forventet atferd blir dette tatt opp i en samtale med nærmeste leder.

De ansatte har frihet under ansvar ved alle forlagene. Har man for eksempel behov for å jobbe hjemmefra en dag, så gjør man det. Det er høy grad av autonomi på arbeidsplassene på grunn av rollene de ansatte har, og det forventes at de jobber selvstendig og gjør egne vurderinger. Det er også enighet mellom forlagene om viktigheten av å kunne tenke nytt eller finne løsninger på problemer. Man må ha evne til å fornye og utvikle seg. Dette ligger som en forventning og en del av alle stillingene som er med å drive forlagene fremover. Et av forlagene påpekte at kreativitet er viktig både når man jobber selvstendig og når man jobber i

team. Når en ny bok skal utvikles så jobber alle forlagene i team, gjerne på tvers (matrise) i organisasjonene.

Når det kommer til det å ha et system for å fange opp innspill fra ansatte så varierte svarene fra informantene noe. Ingen av forlagene hadde etablerte systemer på dette og det var litt varierende hvor bevisste de var på det. Et av forlagene viste til en spørreundersøkelse der de ansatte hadde fått en mal for hvordan de skulle gå gjennom den og melde tilbake. Et annet forlag påpekte viktigheten av å være 'på' og ta opp ting på alle møter som hele tiden gjennomføres, mens det tredje forlaget mener at det er en leders ansvar å fange opp dette. Felles for alle forlagene er måten innspill fra ansatte blir verdsatt på. Det gjøres ved tilbakemeldinger, heder og ære.

Når jeg spurte om de oppfattet bedriftskulturen som åpen og leken, lukket og regelstyrt eller en kombinasjon, så mente alle informantene at forlagene ikke var lukket og regelstyrt. Et forlag mente at beskrivelsen åpen og inkluderende passet bedre, mens de to andre mente at det var en kombinasjon. De gikk ikke rundt og boblet av idéer; det er mye rutinearbeid i et forlag. Men det er viktig å overholde frister for bokutgivelser, så på den måten er det en del regler å følge. Man kan ikke levere en bok i november når det skolestart i august! Det er også en god del føringer som legges av arbeidsmiljøloven og andre særavtaler som man må forholde seg til. Men alle forlagene tilstrebet å ha en åpen og inkluderende bedriftskultur.

4.1.4 Fields, habitus and capital

Jeg innledet denne delen av intervjuet med å spørre om informanten hadde inntrykk av at det er noen uskrevne sosiale regler ansatte bør følge når de er på jobb? En av informantene svarte lattermildt om jeg mente slik som å ikke ta de faste bordene i kantina. Ved dette forlaget er det faste bord som enkelte bruker å sitte ved, men informanten var rask til å si at det var lov for andre å sette seg ned der. Ut over dette var det vanskelig å komme på noe. De andre to informantene kom heller ikke på noen gode eksempler på dette, men nevnte at det var hyggelig om folk ikke lot kaffekoppen stå igjen etter seg og tok oppvasken fra møterommet. Ingen av forlagene praktiserte noen form for kleskode. Stilen er uformell og hvis du kommer i

dress eller drakt så skiller du deg ut. En av informantene trakk her parallellen til uskrevne sosiale regler.

På spørsmål om det eksisterer en type 'forlagsmennesker', så kom det interessante svar fra informantene. En av informantene pekte på at de som jobber i forlag har en genuin interesse for fagområdet sitt og det de driver med. Gjennom det også et ønske om å utføre arbeidet etter beste evne. De er indre motiverte, de er engasjerte på vegne av produktene sine, og de føler at de kan bidra med noe ut over seg selv. Dette gir seg utslag i at de er sosiale, hyggelig og inkluderende mennesker som bryr seg om sine kollegaer. En annen informant mente at forlagsfolk generelt er kulturelt interesserte; om det er musikk, film eller bøker. De er gjerne interessert i kulturpolitikk, media og mediebransjen. Følgelig er de ofte samfunnsengasjerte mennesker som er gode retorikere. Den tredje informanten fortalte at det ikke er en utpreget konkurranse- eller salgskultur i forlaget. Man vil selge, men ikke for enhver pris. Det er veldig høy grad av kollegial støtte og fellesskap slik at de som er svært egosentrerte vil ikke lykkes så veldig godt.

Informantene var samstemte i at det kunne oppstå sosiale grupperinger ut fra stillingstype, stillingsområde og avdelingstilknytning. Man er ofte mest sammen med de man jobber med, og det formelle følger ofte det uformelle. Du blir ofte sittende med kollegaer i lunsjen, og det er gjerne de du blir stående å henge med på fest. Tidligere hadde man nok en slags uformell rangering av redaksjonelle miljøer hvor det mest prestisjefylte var Norsk skjønnlitteratur. Underholdningslitteraturen ble kanskje oppfattet som litt mer lurvete. Gjennom dette hadde man muligens en slags oppfattet rang, redaktørene imellom, utenat det nødvendigvis gav utslag på lønnslippen.

Informantene fortalte at målinger viser at de har høy tilfredshet på arbeidsplassen og de ansatte er ekstremt stolte av å jobbe for forlagene. En av informantene tok som et eksempel at ansatte kunne være villig til å tatovere firmalogoen i pannen! Dette har noe med identitet å gjøre påpekte en annen informant. Ansatte er engasjerte og entusiastiske på vegne av bedriften sin fortalte den tredje informanten. Lønnen er relativt lik i hele bransjen og forlagene justerer seg etter hverandre. Ett av forlagene fortalte at de ikke er en

høylønnsbedrift, men betaler heller ikke dårlig. Lønnen er basert på stillingstypen noe som gjør lønssystemet åpent og gjennomsiktig. Et annet forlag fortalte at dette er noe de har målinger på. Lønn forklarer veldig lite av variasjonen i arbeidsglede. Alt i alt så opplever de ansatte summen av goder, lønn inklusive fleksibel arbeidstid og ekstra ferie som svært godt. Det tredje forlaget påpekte likevel at de står ovenfor noen utfordringer med tanke på IT-konsulenter som kunne tjene det dobbelte et annet sted, så det var ikke usannsynlig at de ville være med på å presse lønnen opp innenfor sitt fagområde.

Alle forlagene var oppsiktsvekkende enige om at stillingsinnholdet, muligheter for læring og utvikling, og det at ansatte får lov til å jobbe med noe de liker som viktigere enn selve lønnen. Lønn i seg selv forklarer veldig lite forteller en av informantene. Med den utdannelsen noen av de ansatte har så kunne de fått mye bedre betalt et annet sted, men de velger likevel å bli forteller en annen informant. Frihet, fleksibilitet og måten ansatte styrer hverdagen sin selv er det de vil trekke frem som konkurransefortrinnet i forhold til lønn forteller den tredje informanten. Det kreves høyskole eller universitetsutdanning for å få jobb i forlagene, men det snakkes lite om titler og utdanning i det daglige. Det er ingen status knyttet til å ha en type utdanning og 70% av våre stillinger er innplassert i de høyeste lønnsnivåene i bedriften forteller en av informantene. Det vil være individuelle forskjeller og noen er mer opptatt av titler enn andre, men det er arbeidsoppgavene som er det viktigste.

Forlagene har litt forskjellig syn på viktigheten av nettverket til nye kandidater ved tilsetning. Et av forlagene mener det er av betydning siden det er mye nettverksarbeid i å få en utgivelse synlig i media. Et annet forlag mente at det handler mer om hva man har gjort tidligere. Gjennom den erfaringen man har så opparbeider man seg et nettverk som er relevant i forhold til arbeidsoppgavene. Det tredje forlaget påpekte at de tilsetter en person, de tilsetter ikke et nettverk. Men etter hvert så opparbeider den ansatte seg gjerne et nettverk som blir en del av denne personens bidrag inn i jobbsituasjonen. Forlagene er enige om at det er ingen status knyttet til det å være kulturelt interessert og oppdatert. Når man jobber i et forlag så er det naturlig at man er det, men det er ikke slik at noen driver og kler på seg kulturell kapital forteller informantene.

5 Drøfting

I dette kapitlet vil jeg diskutere analysen og funnene opp mot problemstillingen og det teoretiske rammeverket. Den konseptuelle modellen som er illustrert under punkt 2.9 (figur 1.1) tidligere i oppgaven danner utgangspunktet for drøftingen. Jeg har som overordnet formål å forsøke å avdekke på hvilken måte arbeidsgivere tar i bruk *'the economic logic of practice'* og *'the artistic logic of practice'* og hvordan dette påvirker karrieremuligheter og lønn til *Bohemian graduates*. Som innledning begynner jeg med å drøfte arbeidsmarkedet i forhold til casets kontekst, for deretter å presentere forlagenes praksis for *recruitment, training and retaining*. Videre trekker jeg paralleller til Bourdieus *social theory of practice* som leder til Bourdieus *logics of practice*. Til sist ønsker jeg å finne ut mer om hvordan arbeidsgiverne i denne studien ser på 'kreativitet' i organisasjonene.

5.1 Arbeidsmarkedet

Hvis markedet skal kunne fordele arbeidskraft på en rasjonell måte så må arbeidstakeren ifølge Finchham & Rhodes (2005) være kvalifisert til den ledige stillingen i henhold til kravene fra arbeidsgiveren. Dette stemmer godt med det informantene fortalte. Relevant utdanning og praksis i forhold til arbeidsoppgavene er helt avgjørende for alle tre forlagene. Videre påstår Finchham & Rhodes (2005) påstår at arbeidsgivere først og fremst ser etter vilje til samarbeid hos arbeidstakere, og dette forhindrer i mange tilfeller forsøket på rasjonelle valg basert på ferdigheter og evner. Dette ser ikke ut til å stemme helt for forlagene i caset. De var veldig opptatt av kompetansen til hver ansatt og at man må kunne faget man skal jobbe med. Felles for alle forlagene er at de ansatte er høyt utdannet innen sitt fagfelt. Eksempler på dette er mastergrader, doktorgrader eller markedsføring fra BI. Pedagoger lager bøker i pedagogikk, sykepleiere lager læreverker for sykepleieutdanningen og jurister lager jusbøker også videre. Formelle kriterier og personlig egnethet spiller også inn, men det kommer gjerne i andre rekke.

En annen faktor som også spiller inn ifølge Finchham & Rhodes (2005) er oppdelingen i to typer arbeidsmarkeder; et hovedmarked (*primary*) og et sekundærmarked (*secondary*). Det kan se ut som forlagsbransjen plasserer seg et sted midt mellom hovedmarkedet og

sekundærmarkedet. Den er nok nærmere hovedmarkedet siden arbeidsforholdene er gode og arbeidsgiverne har fokus på å beholde en stabil arbeidsstokk, men det ser likevel ut til å være stor konkurranse mellom forlagene og lønnsnivået kan ikke karakteriseres som høyt.

En tredje faktor er det interne arbeidsmarkedet. Ifølge Finchham & Rhodes (2005) skjer gjerne mye av fordelingen av arbeidskraft innad i et firma som et resultat av utvelgelse blant eksisterende arbeidstakere. En konsekvens av dette er at store firmaer kan hemme mulighetene for forfremmelse og opplæring til egne ansatte, men de sier videre at et internt arbeidsmarked er å foretrekke i hovedmarkedet siden det bidrar til å stabilisere arbeidsstokken. Produksjonen her er gjerne høyteknologisk og firmaene opererer i strukturerte produktmarkeder som fører til etterspørsel etter stabil kvalitet og produksjon. Dette krever igjen dyktige og erfarne medarbeidere som ikke lett lar seg erstatte. Empirien min er overraskende lik teorien på dette området. Når det gjelder forfremmelser internt så fortalte et av forlagene at det ikke forekommer ofte. Det er mer vanlig at stillingen i seg selv endrer karakter og man får andre arbeidsoppgaver eller mer ansvar i kraft av at man utvikler seg. Mulighetene for hierarkisk opprykk er veldig begrenset i alle forlagene siden de har relativt få nivåer i organisasjonene.

5.2 Recruitment, training and retaining

Denne undersøkelsen fokuserer på HR-praksiser på micro-nivå, der 'micro' beskriver en mer funksjonell tilnærming til HRM. Den tradisjonelle micro-tilnærmingen utforsker betydningen av HR-praksiser (*HR practices*) rettet mot individer. Denne retningen fokuserer på hvordan HRM kan øke individuell produktivitet, kvalitet og tilfredshet. Det er ifølge Wright & Boswell (2002) viktig å skille mellom *policies* og *practice*. *HR-policies* representerer bedriftens uttalte intensjon om hvilke programmer, prosesser og teknikker som bør gjennomføres i organisasjonen, og *HR-practices* utgjør de faktiske tiltakene som blir gjennomført i bedriften. I denne undersøkelsen er det vanskelig for meg å si noe om hvor vidt det er forskjell på *policies* og *practice*. Derfor vil jeg ikke ta stilling til dette, men har det med i tankene underveis i drøftingen.

Informantene mine er direkte eller indirekte involvert i ansettelsesprosesser og HR-relaterte aktiviteter slik som rekruttering, lederutvikling og strategisk arbeid. Rekrutteringsprosessen er relativt lik på de tre forlagene, men et av forlagene benytter seg av eksternt rekrutteringsbyrå når lederstillinger utlyses. Et annet forlag trakk frem viktigheten av å utlyse stillinger internt for å ha noen interne karriereveier for de ansatte. Normalt utlyser bedriftene ledige stillinger selv, og dette gjøres etter en ganske tradisjonell modell. Når et behov er identifisert så legges faget i utgangspunktet til grunn og deretter andre formelle kriterier. Relevant utdanning og praksis i forhold til arbeidsoppgavene er helt avgjørende for alle tre forlagene.

Når det kommer til opplæring etter at en person er ansatt i en stilling, så er forlagene like på enkelte områder og ulike på andre. De har til felles at den ansatte får opplæring i rutiner, systemer og arbeidsverktøyene de skal bruke. De bruker personalhåndboken aktivt for å henvise til hva den enkelte bør vær spesielt oppmerksom på og hva den ansatte må sette seg inn i. Ut over dette blir det gitt opplæring etter behov og individuell vurdering. Et av forlagene fortalte at de hadde stor tro på 'hverdagslæringen' der det gjelder å brette opp ermene fordi det er en grunn til at man er rekruttert inn i en posisjon. Da forventes det at man mestrer oppgavene og ikke må gå på kurs for å lære seg noe. Et annet forlag hadde høyt fokus på kompetanseheving og kompetanseutvikling for å kunne ligge i forkant, mens det tredje forlaget hadde et mer moderat forhold til temaet. De snakket mer om faglig utvikling og faglig oppdatering.

Forlagene var litt delte på hva de gjorde for å holde på ansatte de verdsetter høyt. De mente at de ansatte var styrt av indre motivasjon og det beste var å legge til rette i det daglige arbeidet og vise at man verdsetter vedkommende gjennom tilbakemeldinger som motiverte til fortsatt innsats. Et av forlagene har målutviklingssamtaler der hensikten ikke er at en skal få tilbakemelding på arbeidet en har gjort det siste året, men mer hva en vil gjøre framover. Hvordan har du det? Hva trenger du nå? Hva har du lyst til? Dette for å sikre at folk blir i bedriften og utvikler seg. Dette forlaget var også veldig opptatt av å holde på de aller beste. De så på det som en naturlig del av HR-arbeidet der trivsel og indre motivasjon var grunnleggende faktorer som de var veldig bevisste på. Et annet forlag fortalte at alle ansatte var viktige for dem. Har de først tilsatt noen så ønsker de at folk skal bli. Det gjelder å være god på å gi tilbakemeldinger, gi utfordrende oppgaver og få folk til å føle at de får brukt seg

selv og blir lyttet til fortalte informantene. De har også en del aktiviteter for å fremme et godt arbeidsmiljø og et lavt sykefravær. Dette for at de ansatte skal føle en tilknytning til bedriften ut over selve oppgaven de er satt til å løse.

Det er også interessant å legge merke til at forlagsbransjen er en kvinnedominert bransje. Et av forlagene fortalte at 2/3 av de ansatte er kvinner, mens det andre forlaget fortalte at 70% av de ansatte er kvinner. Det tredje forlaget anslo det til å være omtrent 50/50, der 53% av de ansatte er kvinner. Noe jeg finner litt overraskende er den høye snittalderen på de ansatte. Alle tre forlagene fortalte at aldersspredningen er fra 30 og oppover, med hovedvekten rundt 40-45 år. Ett av forlagene har en snittalder på 49 år! Forklaring på dette er ifølge en av informantene at søkerne må ha høyere utdanning og en viss arbeidserfaring før de blir vurdert som aktuelle kandidater. Når de så er ansatt så blir de gjerne værende i stillingene sine i 11-12 år. Det viser at det er liten grad av gjennomtrekk (*turnover*) i forlaget.

Det kan se ut som alle forlagene baserer seg på at de ansatte er sterkt indre motiverte og høy lønn brukes ikke for å øke individuell produktivitet, kvalitet og tilfredshet. Følgende sitat er et eksempel på dette:

”Så for oss så er det viktig at folk har en indre motivasjon for å være på jobben. Da vet man at man yter ekstra og det er lønnsomt.”

5.3 Bourdieus social theory of practice

Bourdieu's *'social theory of practice'* er ifølge Chudzikowski & Mayrhofer (2011) et flerlags rammeverk som konseptualiserer individer som produsenter av sosiale praksiser i sosiale settinger der de følger spesifikke *'logics of practices'*. De tar i bruk sin økonomiske, kulturelle og sosiale kapital som anerkjennes som symbolsk kapital innen sine respektive felt. Jeg vil i det følgende undersøke tre sentrale konstruksjonene i denne teorien: *field*, *habitus* og *capital*.

5.3.1 Career fields

For å kunne forstå og forklare handlingene til aktørene i 'feltet' trenger en ifølge Chudzikowski & Mayrhofer (2011) informasjon om deres disposisjoner og kompetanse, representert gjennom *habitus* og *capital*, samt forutsetningene for 'spillet' så vel som aktørenes posisjon i 'feltet'. På spørsmål om informantene har inntrykk av at det danner seg sosiale grupperinger ut fra stilling, utdanning, bakgrunn eller andre kriterier som kjønn/alder fikk jeg flere interessante svar:

"(...) men tidligere var det nok mer sånn at man hadde en slags rangering av redaksjonelle miljøer hvorpå det mest prestisjefylte er Norsk skjønnlitteratur. Og kanskje underholdningslitteraturen ble oppfattet som litt mer lurvete, for å si det på den måten. Og gjennom det at man kanskje har en slags oppfattet rang, da, redaktørene imellom utenat det nødvendigvis gir noen utslag på lønnslippen."

Det var også interessant at et av forlagene hadde faste plasser i kantina, mens andre ikke hadde det. En av informanten fortalte videre at det ikke er en utpreget konkurranse- eller salgskultur i forlaget:

"Jeg vil ikke si at det er en utpreget sånn konkurranse- eller salgskultur. I hvert fall ikke hos oss. Man vil selge, men du har ikke den 'plinge i bjella' og spisse albuer som trækker over, på en måte."

Som vi ser av sitatene under så er det ingen formelle føringer som gjør at de ansatte kan signalisere posisjon og stilling gjennom klærne de bruker i arbeidssammenheng. Det utelukker selvfølgelig ikke at noen likevel bruker klær for å signalisere status, men det er ikke noe arbeidsgiver legger opp til gjennom instruksjer.

"Det er ikke noen kleskode, men det er sånn vanlig pen påkledning, vil jeg si. Kleskoden har jo generelt i samfunnet gått fra å være formell med dressjakke til å være mer uformell. Hadde

dette vært for noen år siden så hadde jeg kanskje hatt på meg dressjakke, men nå er det genser.”

”Generelt så er det veldig uformelt, så.. uskreven regel, for å komme tilbake til den igjen; du trenger ikke å gå i dress og drakt, da skiller du deg veldig ut.”

”Nei, her er det alt mulig. Kanskje ikke jogge-shorts, tror jeg. Men det er alt fra.. det er ikke så mange dresser. Men det er mye olbukser og joggesko, til kjole.”

5.3.2 Career habitus

Habitus og field er ifølge Chudzikowski & Mayrhofer (2011) knyttet sammen i et sirkulært forhold der deltakelse i et field former habitus som igjen påvirker handlinger som opprettholder 'fieldet'. En bestemt career habitus sørger for at aktører oppfører seg, oppfatter og tenker i henhold til reglene i feltet, og på denne måten blir bevegelsene innen feltet sett på som ”naturlig”. På spørsmål om det eksisterer en type 'forlagsmennesker', så kom det interessante svar fra informantene:

”Det er noe med enhver bransje, tenker jeg. Og det å passe inn i et forlag.. jeg vet ikke hvilke spesielle egenskaper man kanskje bør ha annet enn at det hjelper jo veldig om man er glad i bøker, da, særlig hvis du skal jobbe med det, selvfølgelig!”

Informantene peker på at de som jobber i forlag har en genuin interesse for fagområdet sitt og det de driver med. Gjennom det også et ønske om å utføre arbeidet etter beste evne. De er indre motiverte, de er engasjerte på vegne av produktene sine, og de føler at de kan bidra med noe ut over seg selv.

”Innen utdanningsområdet så kan man på en måte være med å utdanne den oppvoksende slekt. Altså, det høres litt 'sånn' ut, men jeg tror det at forlagsfolk har en genuin interesse av det de holder på med.”

Dette samsvarer med tanken om progresjon og ønsket om vekst som er sentralt innen *career habitus*. Denne dynamiske kvaliteten kan ifølge Mayrhofer m.fl. (2004) vise seg på forskjellige måter avhengig av 'feltets' regler; å klatre på den hierarkiske karrierestigen, å bedre omdømmet sitt eller å høyne kunnskapsnivået også videre.

Bourdieu konseptualiserer *habitus* som et knippe manuskripter bestående av persepsjon, tenkning, følelser, evalueringer, språk og handlinger som styrer den ekspressive verbale og praktiske manifestasjonen av ytringene til en aktør. Et eksempel på dette får vi når en av informantene beskriver de ansatte som sosiale, hyggelig og inkluderende mennesker som bryr seg om sine kollegaer. Det er veldig høy grad av kollegial støtte og fellesskap i forlaget slik at de som er svært egosentrerte ikke vil lykkes så veldig godt. Alle forlagene tar i bruk kollegaveiledning for å hjelpe nyansatte slik at de fort blir kjent med bedriften og kommer raskt i gang med oppgavene sine. Følgende sitat beskriver dette godt:

"Og da ser du den ene nye, den.. de bare flokker seg rundt og alle er veldig.. alle gleder seg fordi alle er så overarbeidet, så alle synes jo det er gull å få inn en ny. Så derfor hjelper alle til for å få vedkommende opp og stå, og i gang så fort som mulig. Så det der trenger vi aldri å mase om.. virkelig ikke."

5.3.3 Career capital

Career capital er den bestemte typen kapital som blir verdsatt innen karrierefeltet. Bourdieu skiller mellom tre grunnleggende typer kapital: økonomisk, sosial og kulturell kapital. Det kan se ut som sosial og kulturell kapital blir mest verdsatt i forlagsbransjen. Sosial kapital består ifølge Bourdieu (1986) av gjensidige relasjoner og bekjentskaper basert på kontakter eller gruppetilhørighet. Kulturell kapital kan fremstå i tre former: 1) som kompetanse og ferdigheter hos den enkelte, 2) som kulturobjekter slik som bøker, malerier, maskiner og lignende, og 3) institusjonalisert gjennom akademiske titler eller grader som likevel er relativt uavhengig av den faktiske kulturelle kapitalen.

Den sosiale kapitalen viser seg gjennom at en av informantene beskriver de ansatte som sosiale, hyggelig og inkluderende mennesker som bryr seg om sine kollegaer. Det er veldig høy grad av kollegial støtte og fellesskap i forlaget slik at de som er svært egosentrerte ikke vil lykkes så veldig godt. Informantene var samstemte i at det kunne oppstå sosiale grupperinger ut fra stillingstype, stillingsområde og avdelingstilknytning. Man er ofte mest sammen med de man jobber med, og det formelle følger ofte det uformelle. En annen informant mente at forlagsfolk generelt er kulturelt interesserte; om det er musikk, film eller bøker. De er gjerne interessert i kulturpolitikk, media og mediebransjen. Følgelig er de ofte samfunnsengasjerte mennesker som er gode retorikere. De er ofte høyt utdannede mennesker men utdanning og bakgrunn er ikke noe det snakkes om i det daglige. Forlagene er enige om at det er ingen status knyttet til det å være kulturelt interessert og oppdatert. Når man jobber i et forlag så er det naturlig at man er det, men det er ikke slik at noen driver og kler på seg kulturell kapital forteller informantene.

5.4 Logics of practice

Ifølge Eikhof & Haunschild (2007) skaper individuelle aktører praksiser innen felt som næring, kultur, politikk eller academia, og det er forskjellige logikker som dominerer innen hvert felt. Men de har det til felles at de ønsker å få noe igjen for sine investeringer. I næringsvirksomhet vil kapitalinvesteringer gi størst avkastning, mens i kulturfeltet vil utvalgte former for kulturell kapital ha størst verdi. Disse feltspesifikke logikkene kan forstås som normer, verdier og uskrevne lover som styrer alle handlingene til aktørene innen feltet.

Som den konseptuelle modellen under punkt 2.9 (figur 1.1) tidligere i oppgaven illustrerer, så er arbeidsgivere produsenter av sosiale praksiser som igjen er drevet spesifikke logikker (*logics of practice*). I henhold til *practice theory* representerer individuelle aktører sosiale praksiser som kan observeres og knyttes til et individ. Sosial praksis kan være konkrete beslutninger og interaksjoner i arbeidslivet slik som kontraktsforhandlinger eller ansettelsesbeslutninger, men det kan også være hverdagslige aktiviteter slik som shopping, reiser eller rutiner representert gjennom handlinger, språk og klær (Eikhof & Haunschild 2007).

Blant Bourdieus *'logics of practice'* finner vi *'the economic logic of practice'* og *'the artistic logic of practice'*. *'The economic logic of practice'* kjennetegnes ved en eksplisitt markedsorientering. Den bygger på en forestilling om at individuelle fordeler skapes gjennom salg av varer eller tjenester i et marked. Selv om indre motivasjon for å skape praksiser eksisterer, så er det markedsverdien som legitimerer produksjonen av spesifikke praksiser (Eikhof & Haunschild 2007). I motsetning til *'the economic logic of practice'* så kjennetegnes *'the artistic logic of practice'* av ønsket om å produsere *'l'art pour l'art'*, altså kunst for kunstens skyld. Kunst har i seg selv en abstrakt kvalitet som manifesterer seg ut fra hvordan mottakeren reagerer og forholder seg til den, og den trenger derfor ingen ytre legitimitet. Selv om markedsverdi kan eksistere, så er den grunnleggende legitimiteten for å skape praksiser i følge *'the artistic logic'* selve involveringen i kunst uavhengig av hvilken type (Eikhof & Haunschild 2007).

I et forlag som gir ut bøker er begge disse motstridende logikkene til stede og skaper således et paradoks. Hvilke normer og verdier skal veie tyngst; de økonomiske eller de kunstneriske? Det kan se ut som det også handler om livsstil der fleksibel arbeidstid, meningsfylte arbeidsoppgaver og autonomi har større betydning enn høy lønn. Følgende sitat er et eksempel på dette:

"Dette er også ting vi spør om og i hvilken grad lønn har betydning for arbeidsglede så vet vi at det ikke har så stor betydning. Det forklarer veldig lite av variasjonen i arbeidsglede. Og alt i alt så opplever man summen av goder, altså lønn inklusive dette med fleksibel arbeidstid og ekstra ferie, også videre, det opplever man som svært godt. Det gjør man."

Ifølge Brooks (2000 i Eikhof & Haunschild 2006) og Florida (2002 i Eikhof & Haunschild 2006) er det en økende andel arbeidere som henter arbeidsmotivasjon fra en mer eller mindre bohemske livsstil. Et voksende markedspress og industrialisering i kreative yrker fører til at kunstnere involveres i komplekse produksjonsprosesser med en høy grad av spesialisering innenfor hver arbeidsoppgave (Davis & Scase 2000; Caves 2000 i Eikhof & Haunschild 2006). Samtidig har fleksible arbeidsformer blitt vanlig i ikke-kunstneriske industrier også (Capelli 1995 i Eikhof & Haunschild 2006), noe som medfører likheter mellom kunstneryrker

og andre yrker. Denne spredningen av en kvasi-bohemsk livsstil og prinsipper, smelter således sammen med utviklingen av fleksible arbeidsformer og et ønske om høyere grad av selvrealisering gjennom arbeidet (Boltanski & Chiapello 1999; Florida 2002 i Eikhof & Haunschild 2006). Kreative industrier kan således tolkes som et felt der næring og kultur overlapper og utfyller hverandre på en slik måte at både den økonomiske og den artistiske logikken er til stede (Eikhof & Haunschild 2007). Følgende sitat er et eksempel på dette:

”Det som betyr mest for arbeidsgleden det er jobbinnholdet og indirekte dette med hvilke muligheter man har for læring og utvikling. Nærmeste leder har selvfølgelig også betydning indirekte og kan tilpasse arbeidsoppgavene. Men lønn alene forklarer veldig, veldig lite. Og skiller du lønn fra.. ja, nettopp dette med forsikringer, arbeidstid, trening, alt dette her. Så er det klart at summen av disse godene de forklarer mer enn lønn alene, men det er ikke i nærheten av å komme opp mot jobbinnholdet i seg selv.”

Det kan også se ut som det er høy grad av selvrealisering i forlagsbransjen. På spørsmål om de ansatte var stolte av å jobbe for bedriften så svarte en av informantene:

”Veldig! Alle sånne målinger, når vi har dem, så er vi liksom på topp når det kommer inn noen konsulenter som skal måle dette her så; ”Hoj, vi har aldri sett sånne resultater!”. Jeg tror nesten folk hadde tatovert firmalogoen i panna (latter). Det er ekstremt, altså! Det er helt sånn, wow, ja!”

Men det ser ikke ut som de ansatte kompenseres i form av lønn for lojaliteten, engasjementet og ekstrarolleatferden. Følgende sitater er eksempler på dette:

”Altså, vi er jo ikke en bedrift som er en.. vi er jo ikke en høytlønnsbedrift, men vi betaler jo ikke dårlig.”

”Jeg tror det viktigste er at det er rettferdig. Også vet alle at vi ikke er lønnsledende i bransjen på noe som helst.. altså vi er ikke lønnsledende. I bransjen er det omtrent lik lønn mellom forlagene.”

To av forlagene har ingen insentiv- eller bonusordninger som baserer seg på lønn, mens det tredje forlaget har et system for dette selv om det ikke utgjør en stor del av lønnen til de ansatte. Følgende sitat er et eksempel på dette:

”(…) eller på andre måter bidrar til å forbedre rutiner, bidrar til økt lønnsomhet, så kan man få et personlig tillegg etter et system.”

Alle tre forlagene trakk også frem betydningen av andre goder som ikke er basert på lønn. Et av forlagene trakk frem gode personalordninger og godt arbeidsmiljø som en viktig motivasjonsfaktor, mens et annet trakk frem gode ferie- og fritidsordninger slik som sommertid, at det er stengt i påsken og stengt mellom jul og nyttår. Det tredje forlaget fortalte om gode pensjons- og personalforsikringer, kantineordning og muligheter til å ta ut bøker som en del av lønns- og arbeidsbetingelsene. Dette er kollektive og ikke individuelle goder, påpekte en av informantene.

Det er kun et av de tre forlagene som har noen form for belønningsordninger hvis man gjør noe ut over det som normalt forventes i stillingen. De to andre har kun lønn for den jobben som er utført. Ut fra dette tolker jeg det dit at den økonomiske logikken står sterkt hos arbeidsgiver. Det ser ut til å være fokus på å holde nede lønnsutgiftene og at dette blir godtatt av arbeidstakerne siden arbeidsoppgavene er givende og de ansatte har stor grad av fleksibilitet og selvrealisering gjennom arbeidet. Andre goder som støtter opp om livsstilen til de ansatte slik som fleksibel arbeidstid og ekstra ferie ser også ut til å være med på å legitimere et moderat lønnsnivå.

5.5 Kreativitet i organisasjonene

Den systemiske og sosiale forståelsen av kreativitet har ifølge DeFillippi m.fl. (2007) endret betydningen av hva kreativitet kan bety for organisasjoner og vekket lederes interesse. Flere faktorer i arbeidsmiljøet blir sett på som grunnleggende forutsetninger for å legge til rette for kreativitet, slik som gruppearbeid, insentiv-ordninger og toleranse for å kunne mislykkes.

På spørsmål om bedriften kan beskrives som innovativt, så var alle tre forlagene opptatt av å følge med i tiden. Bokbransjen generelt har hatt stort behov for å tilpasse seg endringer i markedet og utviklingen i samfunnet. Rent forretningsmessig så er de i ferd med å ta forleggeriet inn i den digitale verden. Det handler om å være konkurransedyktig og finne kloke måter å nå ut til publikum på. Alle tre forlagene var også opptatt av den økonomiske siden av å kunne utvikle og tilby digitale ressurser, selv om den tradisjonelle forretningsmodellen fortsatt står sterkt. Det er også enighet mellom forlagene om viktigheten av å kunne tenke nytt eller finne løsninger på problemer. Man må ha evne til å fornye og utvikle seg. Dette ligger som en forventning og en del av alle stillingene som er med å drive forlagene fremover. Et av forlagene påpekte at kreativitet er viktig både når man jobber selvstendig og når man jobber i team. Når en ny bok skal utvikles så jobber alle forlagene i team, gjerne på tvers (matrise) i organisasjonene.

Som vi ser så blir kreativitet i organisasjonene sett på som både personorientert og prosessavhengig basert på rasjonell beslutningstaking ut fra fremvoksende inkrementelle prosesser. Det gjør at forlagene ser på kreativitet som et både et Human Resource-anliggende (*recruitment and training*) og organisasjonsbetinget (*systems and process*). Når man jobber i team på tvers av organisasjonene så blir de direkte og indirekte bidragene fra andre ansatte, rådgivere og likesinnede anerkjent som en del av de kreative øyeblikkene. På denne måten blir den kollektive naturen til mange kreative prosesser både forstått og sett av forlagene i caset.

Men som beskrevet tidligere så er det begrenset med insentiv- eller bonusordninger som baserer seg på lønn. Når det kommer til det å ha et system for å fange opp innspill fra ansatte så var det litt varierende hvor bevisste de var på det. Et forlag påpekte viktigheten av å være

'på' og ta opp ting på alle møter som hele tiden gjennomføres, mens et annet forlag mener at det er en leders ansvar å fange opp dette. Felles for alle forlagene er måten innspill fra ansatte blir verdsatt på. Det gjøres ved tilbakemeldinger, heder og ære.

Men alle forlagene tilstreber å ha en åpen og inkluderende bedriftskultur. Ut fra dette er det grunn til å tro at det toleranse for å kunne mislykkes. Når jeg spurte om de oppfattet bedriftskulturen som åpen og leken, lukket og regelstyrt eller en kombinasjon, så mente alle informantene at forlagene ikke var lukket og regelstyrt. Et forlag mente at beskrivelsen åpen og inkluderende passet bedre, mens de to andre mente at det var en kombinasjon.

"Tja, det er.. jeg vil jo i utgangspunktet tenkt åpen og leken, men det er klart det er jo ikke.. vi driver jo ikke bare med sånn; hoj, bobler rundt med ideer. Så det er klart det er sikkert en kombinasjon. Men jeg vil jo beskrive.. hvis jeg skal peke på en av de sidene, så er vi mye mer leken og åpen, enn sånn regelstyrt. Ikke regelstyrt, men det er klart det er mye rutinearbeid her! Der vi må følge systemet."

Informanten fortalte vider at det er viktig å overholde frister for bokutgivelser, så på den måten er det en del regler å følge. Man kan ikke levere en bok i november når det skolestart i august! Det er også en god del føringer som legges av arbeidsmiljøloven og andre særavtaler som man må forholde seg til.

6 Konklusjon

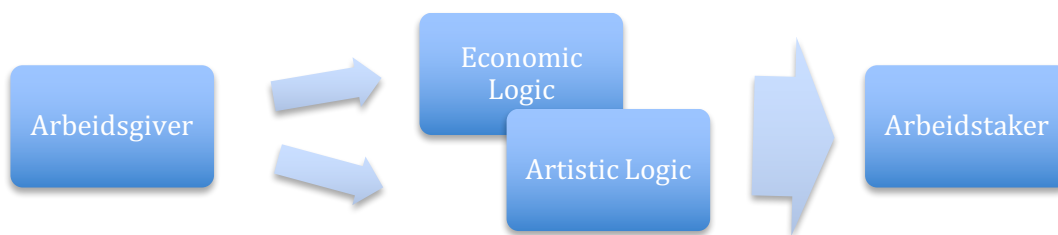
Jeg har forsøkt å ha en logisk oppbygging av oppgaven der jeg først har presentert temaet og fenomenet, for så å fortelle hvorfor dette er interessant å finne ut mer om. Alle sentrale begreper i teorien er søkt definert ut fra oppgavens kontekst og jeg har vært bevisst på å ikke være forutinntatt i forhold til fenomenet jeg undersøker. Empirien og analysen er forsøkt presentert på en slik måte at du som leser også kan gjøre deg opp egne meninger og trekke egne slutninger. Jeg har likevel etterstrebet å ha en tydelig fortellerstemme (*narrative*) slik Flyvbjerg (2006) argumenterer for og presenterer i det følgende de viktigste funnene.

Det kan se ut som 'kreative emner' i graden ikke oppfattes som utslagsgivende for arbeidsgiver siden det mest avgjørende er rollen arbeidstakeren skal fylle. Utdanning og bakgrunn må være relevant i forhold til arbeidsoppgavene den ansatte skal utføre. Synet på innovasjon og kreativitet ser likevel ut til å ha endret seg de siste fem til ti årene. Tidligere var forlagene mer opptatt av forlagserfaring, men nå er de mer åpne for kreativ kompetanse siden det skjer mye ny og spennende utvikling på den digitale fronten. Kreativitet i organisasjonene blir sett på som både personorientert og prosessavhengig basert på rasjonell beslutningstaking ut fra fremvoksende inkrementelle prosesser. Det gjør at forlagene ser på kreativitet som et både et Human Resource-anliggende (*recruitment and training*) og organisasjonsbetinget (*systems and process*).

Det kan se ut som det å arbeide i et forlag ikke kun er en jobb, men også en livsstil. Fleksible arbeidsformer har ifølge Capelli (1995 i Eikhof & Haunschild 2006) blitt vanlig i ikke-kunstneriske industrier, noe som medfører likheter mellom kunstneryrker og andre yrker. Denne spredningen av en kvasi-bohemsk livsstil og prinsipper, smelter således sammen med utviklingen av fleksible arbeidsformer og et ønske om høyere grad av selvrealisering gjennom arbeidet. Eikhof & Haunschild (2007) argumenterer for at kreative industrier således kan tolkes som et felt der næring og kultur overlapper og utfyller hverandre på en slik måte at både den økonomiske og den artistiske logikken er til stede. Dette ser ut til å samsvare godt med mine empiriske funn i den norske forlagsbransjen.

6.1 Teoretiske implikasjoner

Som vi ser i illustrasjonen under (figur 1.2) så er den konseptuelle modellen blitt påvirket av de empiriske funnene slik at vår teoretiske forståelse må justeres noe. Det kan se ut som arbeidsgiverne i dette caset bruker *'the artistic logic of practise'* på en instrumentell måte for å legitimere bruken av *'the economic logic of practise'* slik at de to logikkene overlapper hverandre. Disse to logikkene er i teorien presentert som to motstridende logikker, men vi ser i dette caset at de snarere utfyller hverandre i praksis. Arbeidsgiverne baserer seg på den indre motivasjonen (*the artistic logic of practise*) til de ansatte, og tar samtidig i bruk *'the economic logic of practise'* for å øke lønnsomheten i bedriften.



Figur 1.2 Revidert modell over hvordan to ulike logikker påvirker arbeidsgivers verdsetting av arbeidstaker.

6.2 Begrensninger

Det er vanskelig å analysere komplekse utviklingstrekk og mulige årsak-virkning-forhold i en tverrsnittstudie hvor data ikke er samlet inn over flere tidspunkter. Et intensivt forskningsdesign kan derfor oppfattes som en svakhet ved studien. En kvalitativ metode der det kun er én person som samler inn data og analyserer dem kan også ses på som problematisk. Det er heller ikke mulig for meg å si noe om hvor vidt det er forskjell på

policies og *practice* ut fra det informantene forteller. Jeg har ikke tatt stilling til dette i drøftingen, og det kan også være en svakhet ved studien.

6.3 Forslag til videre forskning

Jeg har konsentrert meg om arbeidsgiversiden i denne oppgaven, men det vil også være interessant å undersøke arbeidstakersiden i samme kontekst. Det kan se ut som det å arbeide i et forlag ikke kun er en jobb, men også en livsstil. Som en forlengelse av den forskningen jeg har gjennomført presenterer jeg dette som forslag til fremtidige studier. Dette vil gi et mer helhetlig bilde av temaet som igjen gir oss mer innsikt og en dypere forståelse av fenomenet.

7 Referanseliste

- Abbing, H. (2002). *Why are artists poor? The exceptional economy of the arts*. Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Abreu, M., Faggian, A., Comunian, R. & McCann, P. (2011). “Life is short, art is long”: the persistent wage gap between Bohemian and non-Bohemian graduates. *Ann Reg Sci* (49): 305–321.
- Aschehoug (2017, 2. mai.) Om Aschehoug. Hentet 2. mai. 2017 fra: <https://www.aschehoug.no/Om-Aschehoug/Hvem-er-vi>
- Banks, M. & Hesmondhalgh, D. (2009). Looking for work in the creative industries policy. *International Journal of Cultural Policy* 15: 415–430.
- Banks, M. & O’Connor, J. (2009). After the creative industries. *International Journal of Cultural Policy* 15: 365–373.
- Becker, H. S. (1982). *Art Worlds*. Berkeley: University of California Press.
- Bilsbak, E. (2016, 19. september) Klagesang fra en underarbeidet kulturarbeider. Hentet 20. september 2016 fra: <http://www.ballade.no/sak/klagesang-fra-en-underarbeidet-kulturarbeider/>
- Bilton, C. & Leary, R. (2002). What can managers do for creativity? Brokering creativity in the creative industries. *International Journal of Cultural Policy* 8 (1): 49-64
- Bourdieu, P. (1977). *Outline of a Theory of Practice*. Cambridge, MA: Cambridge University Press.
- Bourdieu, P. (1986). The forms of capital. In: Richardson JG (ed.) *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*. New York: Greenwood: 241–258.
- Bourdieu, P. (1990). *The Logic of Practice*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Boltanski, L. & Chiapello, E. (1999). *Le Nouvel Esprit du Capitalisme*. Paris: Gallimard.
- Brooks, D. (2000). *Bobos in Paradise*. New York: Simon & Schuster.
- Busch, T. (2013). *Akademisk skriving for bachelor- og masterstudenter*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Cappelen Damm (2017, 2. mai.) Om Cappelen Damm. Hentet 2. mai. 2017 fra:

<https://www.cappelendamm.no/cappelendamm/om-forlaget/index.action>

Cappelli, P. (1995). Rethinking Employment. *British Journal of Industrial Relations* 33 (4): 563–602.

Caves, R. E. (2000). *Creative Industries. Contracts between Art and Commerce*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Chudzikowski, K. & Mayrhofer, K. (2011). In search of the blue flower? Grand social theories and career research: The case of Bourdieu's theory of practice. *Human Relations* 64 (1): 19–36.

Comunian, C., Faggian A. & Li, Q. C. (2010). Unrewarded careers in the creative class: the strange case of Bohemian graduates. *Papers in Regional Science* 89 (2): 389-410.

Comunian, R., Faggian, A. & Jewell, S. (2011). Winning and losing in the creative industries: an analysis of creative graduates career opportunities across creative disciplines. *Cultural Trends* 20 (3-4): 291-308.

Cunliffe, A. L. (2003). Reflexive Inquiry in Organizational Research: Questions and Possibilities. *Human Relations* 56 (8): 983-1003.

Davis, H. & Scase, R. (2000). *Managing Creativity. The Dynamics of Work and Organization*. Buckingham PA: Open University Press.

DeFillippi, R., Grabher, G. & Jones, C. (2007). Introduction to paradoxes of creativity: managerial and organizational challenges in the cultural economy. *Journal of Organizational Behavior* 28: 511-521.

Eikhof, D. R. & Haunschild, A. (2004). Arbeitskraftunternehmer in der Kulturindustrie. Ein Forschungsbericht über die Arbeitswelt Theater. In Pongratz, H.J. and Voß, G.G. (eds), *Typisch Arbeitskraftunternehmer? Befunde der empirischen Arbeitsforschung*. Berlin: Sigma.

Eikhof, D. R. & Haunschild, A. (2006). Lifestyle Meets Market - Bohemian Entrepreneurs in Creative Industries. *Creativity and Innovation Management* 15 (3): 234-241.

Eikhof, D. R. & Haunschild, A. (2007). For art's sake! Artistic and economic logics in creative production. *Journal of Organizational Behaviour* 28: 523-538.

- Eisenhardt, K. M. & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal* 28 (1):25-32.
- Fincham, R. & Rhodes, P. S. (2005). *Principles of Organizational Behaviour* (Fourth edition). New York: Oxford University Press Inc.
- Florida, R. (2002a). Bohemia and economic geography. *Journal of Economic Geography* 2: 55–71.
- Florida, R. (2002b). The economic geography of talent. *Annals of the Association of American Geographers* 92: 743–755.
- Florida, R. (2002c). *The Rise of the Creative Class and How it's Transforming Work, Leisure, Community and Everyday Life*. New York: Basic Books.
- Flyvbjerg, B. (2006). Five Misunderstandings About Case-Study Research. *Qualitative Inquiry* 12 (2): 219-245.
- Golafshani, N. (2003). Understanding Reliability and Validity in Qualitative Research. *The Qualitative Report* 8 (4): 597-607.
- Grennes, T. (2003). *Innføring i vitenskapsteori og metode*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Gyldendal (2017, 2. mai.) Om Gyldendal. Hentet 2. mai. 2017 fra:
<http://www.gyldendal.no/Om-Gyldendal/Tradisjon-og-visjon>
- Hargadon, A. B. & Douglas, Y. (2001). When innovations meet institutions: Edison and the design of the electric light. *Administrative Science Quarterly* 46: 476–501.
- Howkins, G. (2001). *The Creative Economy: How People Make Money From Ideas*. London: Penguin.
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* Kristiansand: Høgskoleforlaget.
- Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Menger, P. M. (1999). Artistic labor markets and careers. *Annu Rev Soc* 25: 541–574.
- Mayrhofer, W., Iellatchitch, A., Meyer, M., Steyrer, J., Schiffinger, M. & Strunk, G. (2004). Going beyond the individual. Some potential contributions from a career field and habitus perspective for global career research and practice. *Journal of Management Development* Vol. 23 (9): 870-884.

- Pollner, M. (1991). Left of ethnomethodology. The rise and decline of radical reflexivity. *American Sociological Review* 56: 370-380.
- Rantisi, N. M., Leslie, D. & Christopherson, S. (2006). Placing the creative economy: Scale, politics, and the material. *Environment and Planning A* 38: 1789–1797.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2012). *Research Methods for Business Students*. England: Pearson Education Limited.
- Stolarick, K. & Florida, R. (2006). Creativity, connections and innovation: a study of linkages in the Montréal Region. *Environ Plann A* 38(10): 1799–1817.
- Weisberg, R. W. (1993). *Creativity: Beyond the Myth of Genius*. New York: Freeman.
- Wright, P. M. & Boswell, W. R. (2002). Desegregating HRM: A Review and Synthesis of Micro and Macro Human Resource Management Research. *Journal of Management* 28 (3): 247–276.

Vedlegg

Vedlegg 1: intervjuguide

Introduksjon:

Oppgaven omhandler *Bohemian graduates* og deres muligheter i arbeidsmarkedet etter endt utdanning. Med en *Bohemian graduate* menes en person med høyere utdanning som har innslag av kreative emner i graden sin. Et eksempel på dette kan være en Bachelor i *Kultur og ledelse* fra Handelshøyskolen BI. Dette temaet er det veldig spennende å finne ut mer om siden det er en 'gap' i litteraturen på området. Du vil nok oppleve at noen spørsmål overlapper hverandre litt, men det er gjort med hensikt for å få frem nyanser. Jeg ønsker også å ta opp intervjuet for å kunne gjengi informasjonen så korrekt som mulig. Er det greit? Du vil selvfølgelig bli anonymisert i oppgaven.

Jeg vil begynne med å stille deg noen spørsmål om stillingen din og om organisasjonen. Så fortsetter jeg med noen spørsmål om seleksjonsprosesser og praksiser ved ansettelse av nye medarbeidere. Dette inkluderer også noen spørsmål rundt interne forfremmelser/omrokeringer. Til slutt vil jeg spørre litt om strukturelle og sosiale forhold i organisasjonen.

Innledning:

1. Hvilken stillingstittel har du?
2. Kan du fortelle litt om bakgrunnen din (utdanning/arbeidserfaring)?
3. Hvordan ble du ansatt i den stillingen du har i dag?
4. Hvilke arbeidsoppgaver har du i bedriften?
5. Kan du fortelle litt om de forskjellige stillingene/arbeidsoppgavene i bedriften (redaktører, markedsføring, regnskap)?
6. Kan du si litt om organisasjonsstrukturen (flat/hierarkisk)?

Recruitment, training and retaining:

1. Hvem har ansvaret for rekruttering hos dere?
2. Hvilke kvalifikasjoner og egenskaper ser du/dere etter i seleksjonsprosessen når dere skal ansette nye medarbeidere?
3. Hvor viktig er relevant utdanning og praksis i forhold til arbeidsoppgavene?
4. Hvordan vil du si at innslag av 'kreative emner' (innovasjon, kreativitet, entreprenørskap) i graden slår ut; positivt, negativt eller nøytralt?
5. Hvilke kvalifikasjoner og egenskaper ser du/dere etter i seleksjonsprosessen når dere skal forfremme noen internt til andre stillinger (vertikalt/horisontalt)?
6. Kan du gi noen eksempler på utdanning/bakgrunn til noen av de ansatte?
7. Vil du si at arbeidsstokken er homogen eller heterogen? Kan du forklare/beskrive?
8. Er det overvekt av kvinner eller menn i bedriften, eventuelt stor aldersspredning?
9. Har du inntrykk av at dere noen ganger gjør unntak fra den offisielle praksisen ved ansettelse/forfremmelser? Gi gjerne et eksempel.
10. Gir dere opplæring etter at en person er ansatt (kurs, seminarer)?
11. Tar dere i bruk kollegaveiledning. Hvis ja, gi gjerne et eksempel.
12. Hvilke muligheter er det til å "gjøre karriere" i bedriften (høyere stilling, stige i lønn, mer ansvar)?
13. Har dere noen former for insentiv-ordninger? Gi gjerne et eksempel.
14. Har dere noen former for belønningsordninger? Gi gjerne et eksempel.
15. Gjør dere noe for å holde på ansatte dere verdsetter høyt (formelle/psykologiske kontrakter, høyere lønn, forfremmelser, ny stillingstittel)?

Systems and process:

1. Vil du si at bedriften kan beskrives som innovativ? Kan du forklare?
2. Hvordan informeres de ansatte om etablerte rutiner, regler og instruksjoner?
3. Hvor viktig er det at ansatte følger dem?
4. Hvordan håndterer dere det, hvis de ikke blir fulgt?
5. Praktiserer dere fleksitid?
6. Legger dere til rette for at ansatte kan jobbe selvstendig (autonomt), og hvordan gjøres eventuelt dette i praksis? Gi gjerne eksempler.

7. Har dere noen arbeidsoppgaver i bedriften der evnen til å tenke nytt eller finne nye løsninger på problemer er viktig?
8. Hvis så, hvordan er dette organisert (team, selvstendig)?
9. Har dere noe system for å fange opp innspill fra ansatte (forslag til forbedringer, nye innfallsvinkler til arbeidsoppgaver)? Gi gjerne et eksempel.
10. Hvordan viser dere eventuelt at det bli verdsatt?
11. Hvordan vil du beskrive bedriftskulturen? Åpen og leken, lukket og regelstyrt eller en kombinasjon ut fra situasjon? Kom gjerne med et eksempel.

Fields, habitus and capital:

1. Har du inntrykk av at det er noen uskrevne sosiale regler ansatte bør følge når de er på jobb? Gi gjerne eksempler.
2. Er det en kleskode (eksplisitt/implisitt) i bedriften eller er det avhengig av stillingen (formell/uformell)?
3. Vil du si at det eksisterer en type 'forlagsmennesker' som har bedre forutsetninger for å gjøre en god jobb enn andre personer?
4. Har du inntrykk av at det danner seg sosiale grupperinger ut fra stilling, utdanning, bakgrunn eller andre kriterier som kjønn/alder? Gi gjerne eksempler.
5. Har du inntrykk av at de ansatte er stolte av å jobbe for bedriften? Gi gjerne eksempler på hvordan dette uttrykker seg.
6. Kan du si noe om hvor viktig de ansatte oppfatter lønnsbetingelsene i bedriften?
7. Har du inntrykk av at andre goder kan kompensere for lønn (stillingstittel, nye oppgaver i organisasjonen)?
8. Har du inntrykk av at det gir status blant ansatte å ha en viss type formell utdanning, arbeidserfaring eller stillingstittel? Hvordan viser dette seg (sosialt hierarki)?
9. Hvor viktig er det at de ansatte har bekjenskaper/nettverk som kan benyttes i jobbsammenheng?
10. Har du inntrykk av at det gir status blant ansatte å være kulturelt oppdatert (aktiv bruker av teater, lese skjønnlitteratur, gå på konserter, se filmer)?

Avslutning:

Tusen takk for at du tok deg tid til dette intervjuet! Den informasjonen du sitter på er svært verdifull for meg slik at jeg kan belyse problemstillingen i oppgaven på en god måte. Om det skulle være noe mer du kommer på i ettertid eller ønsker å spørre om, så er det bare å ta kontakt.