Hur svårt kan det va?

En studie om kreativitet i arbetet med Melodifestivalen

Maria Halling och Maria Sporre

Examensuppsats 20 poäng

Handelshögskolan i Stockholm

Handledare: Emma Stenström

Opponent: Jakob Rose

Framläggning: 2008-06-05

Abstract

The swedish song contest ”Melodifestivalen” is the most popular TV-show in Sweden according to number of viewers. Not only has it managed to remain the viewers’ number-one choice year after year, it has also engaged a lot of the viewers (2, 4 millions in this year’s final) to vote for their favourite song. Melodifestivalen is classified as a creative organisation since it has evident elements of creativity in its process, product and among its employees. Moreover, the organization is structured as a project based organization. The purpose of this thesis is to describe Melodifestivalen from a creativity perspective. The study accounts for creativity in four different aspects. These are Creativity, Creative leadership, Renewal and Value creating and organizational identity. Based on interviews with employees and people from the artist and designing functions, and on our own observations in relation to written theory, we have found that to a high degree, Melodifestivalen’s success can be explained by its creative atmosphere. The organisation’s way of working facilitates the challenge to hold different aspects of creativity without losing focus of or the ability to fulfil its objectives. Furthermore, our study implies that creativity in organisations consists of several contrasting elements. Creative organisations therefore need to put effort on finding a balance in their creative activities.

The thesis is written in Swedish.

Keywords: Creativity, Creative limitations, Value creation, Product renewal and stability, Creative management.

Författarnas tack

Vår handledare Emma Stenström har visat ett äkta engagemang inför vårt skrivande och bistått med handfasta tips. Det har varit ovärderligt att ha en sådan påläst och optimistisk handledare som har uppmuntrat oss till att använda vår egen kreativitet under arbetets gång.

Melodifestivalens redaktion förtjänar också ett stort tack. Trots att de har haft intensiva arbetsdagar, har de dykt upp på våra intervjuer och tagit sig tid att besvara frågorna. Vi vill även tacka för att vi har fått närvara på interna möten och blivit visade runt på er arbetsplats, vilket har fördjupat vår förståelse för den kreativa processen. Vidare, är även artisterna och kläddesignern som vi har intervjuat väl värda ett lika stort tack för givande insikter om kreativitet i Melodifestivalen.

Slutligen vill vi tacka vänner, familj och arbetskollegor som har hjälpt och stöttat oss under arbetets gång.

Innehållsförteckning

Inledning ..... - 5 -

1.1 Fenomenet och motivering ..... - 6 -

1.2 Syfte ..... - 9 -

1.3 Frågeställningar ..... - 9 -

1.4 Uppsatsens disposition ..... - 11 -

2 Metod ..... - 12 -

2.1 Val av metod ..... - 12 -

2.2 Kvalitativ ansats ..... - 13 -

2.3 Abduktiv ansats ..... - 14 -

2.4 Studiens genomförande ..... - 14 -

2.5 Val av organisation ..... - 16 -

2.6 Val av teoretisk referensram ..... - 17 -

2.7 Analysens utformning ..... - 18 -

2.8 Studiens kvalitet ..... - 18 -

2.9 Sammanfattning ..... - 20 -

3 Teori ..... - 21 -

3.1 Teoretisk motivering ..... - 21 -

3.2 Kreativitet ..... - 22 -

3.3 Kreativt Ledarskap ..... - 23 -

3.4 Förnyelse ..... - 27 -

3.5 Identitet och Värdeskapande ..... - 29 -

3.6 Sammanfattning ..... - 32 -

4 Empiri ..... - 33 -

4.1 Om Melodifestivalen ..... - 33 -

4.2 Intervjuobjekten ..... - 36 -

4.3 Sammanfattning ..... - 50 -

5 Analys ..... - 51 -

5.1 Kreativitet ..... - 51 -
5.2 Kreativt ledarskap ..... - 58 -
5.3 Förnyelse ..... - 64 -
5.4 Identitet och Värdeskapande ..... - 70 -
6 Syntes ..... - 76 -
7 Slutsats ..... - 79 -
7.1 Kreativitetsgungbrädan ..... - 81 -
7.2 Återkoppling till kunskapsbidrag ..... - 82 -
8 Diskussion ..... - 84 -
9 Förslag till framtida forskning ..... - 86 -
10 Referenslista ..... - 87 -
Skriftliga källor ..... - 87 -
Internet ..... - 88 -
11 Bilagor ..... - 89 -
11.1 Bilaga 1: Melodifestivalens redaktion ..... - 89 -
11.2 Bilaga 2: Tittar- och röstningssiffror 2008 ..... - 90 -
11.3 Bilaga 3: Intervjuer och observationer ..... - 91 -
11.4 Bilaga 4: Intervjumallar ..... - 92 -

INLEDNING

Den 19:e december 2007

Det är bara några dagar kvar till jul. I receptionen till TV-huset står julgranar och ljusstakar, det lyser och glittrar. Visserligen är vi här för något som har med ljus och glitter att göra, men det är inte julfirande det handlar om. Vi ska få vara med på ett kreativt möte om planeringen av Sveriges mest glittrande TV-händelse. Melodifestivalens artistkoordinator kommer och hämtar oss och visar vägen till rummet där mötet ska hållas. Omkring 15 personer sitter runt ett stort bord och bredvid dem står en stor högtalaranläggning. Christer Björkman, som vi har intervjuat en månad tidigare, sitter vid bordsändan och hälsar oss välkomna. Under mötet flödar idéerna bland mötesdeltagarna, vilka bland annat består av ljud- och ljustekniker, koreografer samt den biträdande projektledaren, om hur de olika uppträdandena ska se ut. Hela gruppen lyssnar på bidrag efter bidrag till årets festival och delger sedan varandra sina idéer och åsikter om hur numren ska utformas. Vi hör ord som ”eld”, ”lindblomsgrönt”, ”snurrande platta”, ”trappa på scenen” och ”älva”. Stämningen är öppen och det förs flera konversationer samtidigt runt bordet. Några tittar på en dator och pekar ut möjliga kameravinklar och någon annan ställer sig upp och förklarar sin idé med hjälp av danssteg. Det känns spännande att få närvara i ett så tidigt skede i skapandet av Sveriges mest sedda program.

Den 14:e mars 2008

Tre månader senare, är vi i Globen och sjunger med i gamla schlagerlåtar. Babsan står på scenen och drar igång publiken genom att sjunga och skämta med oss. Vi är på genrepet inför finalen av Melodifestivalen. Imorgon sänds den på riktigt och det är med stort intresse som vi följer aktiviteten nere på scenen. Tekniker springer omkring och fixar med sladdar, kameramännen ser över sin utrustning och några medhjälpare ställer fram vattenflaskor åt artisterna i Green room, där de ska sitta efter att ha framfört sitt bidrag. Vi kan förstå vad den biträdande projektledaren menade när hon sa att hon gick ner mellan 5 och 6 kilo under sändningsveckorna. Inget stillasittande här inte! Så sätter genrepet igång. Vi som har följt alla semifinaler under veckorna innan, känner igen alla bidrag. Det gör den övriga publiken också, till vissa låtar sjungs det med och klappas lite extra. Stämningen är högljudd genrepet igenom.

Barnfamiljer, tjejgäng, par och flera äldre åskådare- publiken är blandad. Vi, som har sett lite mer av arbetet inför den här finalen, vet att få idéer från mötet i december finns kvar. Den då lindblomsgröna älvan Sanna Nielsen, har nu ett avskalat nummer klädd i svart och silver. Melodifestivalen bubblar av skaparglädje och kreativitet, vilket innebär att idéer ändras under processens gång. Rutiner och standarder är inget för Christer Björkman, som låter alla i Globen veta att ”den dagen det här går på rutin, då ska vi sluta”.

1.1 FENOMENET OCH MOTIVERING

Kreativitet. Ordet i sig skapar olika bilder hos var och en. Någon kanske tänker på en berömd konstnär, kanske rent av på sig själv, eller på hur man skulle vilja bli sedd. Vem vill inte bli sedd som kreativ? Ordet kreativitet har bara används i Sverige sen 1959 och kom in i ordlistan först 1986. Det var när en engelsk författare, 1875, beskrev Shakespeares geniala arbete som kreativ poesi, begreppet *kreativitet* myntades, utan någon som helst förklaring till vad det var. Att koppla ihop kreativitet med Shakespeare, poesi och genialitet gav dock begreppet en mening i sig. Det beskrev vem som var kreativ, vad som var kreativt och hur kreativitet uppstår.

Vad har nu Shakespeares poesi för samband med vår uppsats om kreativitet i arbetet med Melodifestivalen? Jo, att det beskriver hur fenomenet konstrueras utifrån människors förutfattade meningar. Fenomenet är kreativitet och de förutfattade meningarna är våra föreställningar om det som skedde i den tidsperioden då begreppet introducerades. Idéhistorien tog en ny form i och med den industriella revolutionen och kreativitet blev på så sätt ett ord för modernitet. (Ericsson, 2001).

Nu lämnar vi skiftet i idéhistorien under 1800-talet och går över till vad kreativitet anses vara idag. I ordlistan beskrivs kreativitet som skapande, nydanande och produktiv (SAOL). Låter det bekant? Vi läser även att ”*Kreativitet är när man har förmågan att hitta på saker, använda sin fantasi och göra något med den. Det kan handla om uppfinningar, hantverk eller till och med undervisning.*” (Wikipedia) Inte blir man mycket klokare av det. Vem kan inte använda sin fantasi? Det *kan* handla om uppfinningar och så vidare, men det *behöver* inte göra det.

Kreativitet har idag fått ett stort utrymme inom företagsledning. Ericsson menar att det har blivit ett sätt att beskriva arbetslivets förnyelse (Ericsson, 2001). Företagens behov av, eller kanske användandet av, kreativitet beror på ökad konkurrens och medarbetare som sätter sin individuella utveckling före kollektivets. Företagsledning som sätter människorna i fokus behövs. Alla måste få möjlighet till självförverkligande och det genom sina kunskaper och inte minst genom sin kreativitet, ”… kreativitet, har i samanhanget kommit att upphöjas till en av vår samtids största dygder” (Ericsson, 2001, s. 1). Med andra ord, kreativitet har blivit på modet och organisationer med kreativa inslag är ett resultat av, som Ericsson kallar det, arbetslivets kreativisering.

Nu ska man akta sig för att blint gå efter sina förutfattade meningar om vad kreativitet är. Enligt Ericsson (2001), har kreativitet blivit något som består av ett flertal myter. Den första är myten om kreativitet som det goda och nödvändiga och den andra är myten om det objektiva och universella; att den är oberoende av tid och rum samt att den går att mäta och testa, vilket lämnar lite över till kritisk reflektion. Myten om ”därinne”, ”därute” och ”därovanifrån” medför att det är en given kognitiv förmåga. Vidare säger myten om den kreativa människan att kreativa människor ges vissa egenskaper. Slutligen finns myten om det nya och det användbara; vem bestämmer det? Genom att förstå att dessa myter om vad kreativitet är mynnar från vår konstruktion av kreativitet kan man se vad kreativitet verkligen är, eller kanske snarare vad det inte är. För att koppla till vad sociala konstruktioner innebär i sammanhanget, ger Ericsson en bra förklaring:

”De självklara fenomenens ses alltid genom ett perspektiv som inom sig bär idéer samt föreställningar om de mekanismer, lagar och mönster som förklarar fenomenet, och därigenom kan människan endast se de som hon redan känner” (Ericsson, 2001, s. 21).

Utifrån sociala konstruktioner måste man således se på kreativitet med ett annat ljus. Det handlar om att gå på djupet och kritiskt granska det som är självklart för en. Definitionen av kreativitet ligger i händerna på den som definierar. Det är inte givet vad kreativitet är och ändå är det ett så populärt begrepp. Vi vill klargöra att de förutfattade meningar om kreativitet som existerar har blivit självuppfyllda. Vi anser dock att kreativitet fortfarande kan studeras eftersom det är en viktig del av dagens företagsledning. Enligt Dahlén (2006) innehar kreativiteten en oerhörd kraft och kan ge omvälvande effekter. Kraftfullheten gör därmed kreativiteten till en betydande beståndsdel i organisationers verksamhet. Dessutom ger studien

av kreativitet i arbetet med Melodifestivalen oss en idé om hur fenomenet kreativitet gestaltas i organisationer och betydelse det har för individen och för kollektivet. ”Kreativitet handlar inte om att chansa. Kreativitet handlar om att försäkra sig om framgång.” (Dahlén, 2006, s. 18)

Caves menar att ”kreativa industrier” kännetecknas av att produkten eller servicen innehåller element av artistiska eller kreativa egenskaper. Detta inkluderar allt från bok- och tidningsutgivning, konst, ”performing arts”, musikproduktion och film, till mode, leksaker och spel, det vill säga det som anses vara kreativt tack vare vår engelska författare. Även om konstruktionismen inte är huvudfokus för uppsatsen bör den hållas i bakhuvudet.

Vidare finns det tre huvudsakliga aspekter av kreativitet; resultatet, processen och människan (Dahlén 2006). Kreativa organisationer blir då vår benämning på de organisationer som på ett eller annat sätt inkluderar kreativitet i produkten, processen eller människan. Det kan vara en teater som har kreativa medarbetare, eller det kan vara ett IT-företag där själva processen blir mer kreativ än människorna i organisationen. En process kan vara kreativ om det krävs ett kreativt agerande eller tänkande för att nå resultat, men det kan också vara att själva processen innefattar ett kreativt arbete då själva målet är en kreativ produktion. Det kan även vara en kreativ organisation där medarbetarna står i fokus, där själva processen inte är det huvudsakliga, utan det är människorna som ger organisationen dess egenskaper. Självklart finns det även de organisationer som har en kreativ process, en kreativ produkt och kreativa medarbetare.

Utifrån ovanstående karaktäristika för en kreativ organisation, väljer vi att klassificera Melodifestivalen, eller snarare Melodifestivalens redaktion, som en organisation med hög kreativ intensitet. Det finns inslag av kreativitet i såväl resultatet, processen och hos medarbetarna. Processen i sig är kreativ då det krävs ett kreativt tänkande för att nå resultatet. Produkten Melodifestivalen är ett TV-program som innefattar ett flertal områden som Caves klassificerar som kreativa; konst, musikproduktion, design och så vidare. Vidare ställs medarbetarna i redaktionen ständigt inför nya utmaningar att förnya och tänka om. Slutligen innehåller även organisationen kreativa människor, vi ser exempel som artisterna, programledarna, författare, kläddesigners, dansare och koreografer.

Melodifestivalen är ett intressant fenomen på mer än ett sätt. Hur klarar man av att skapa ett program som Melodifestivalen? Hur lyckas de inblandade göra det spännande år efter år? Hur

fungerar det att jobba med så många kreativa människor i en och samma produktionsprocess? Detta är frågor som är viktiga för kreativa organisationer och även för de organisationer som vill öka kreativiteten i sin verksamhet. Vi anser att Melodifestivalen utgör ett fascinerande exempel på hur kreativitet kan skapas och hanteras i en situation med förväntningar på resultatet (den stora finalen i Globen), på processen (redan i september, när bidragen gås igenom, börjar tidningarna spekulera i den kommande festivalen) och på medarbetarna (det finns de som enbart tittar när Kristian Luuk står på scenen och byter kanal när bidragen framförs).

1.2 SYFTE

”Hur svårt kan det va?”, sjunger Linda Bengtzing i sitt bidrag i årets tävling. Ja, det är det som vi vill undersöka i vår studie av kreativitet i arbetet med Melodifestivalen. Syftet med uppsatsen är att få en förståelse för hur Melodifestivalen och dess redaktion fungerar ur ett kreativitetsperspektiv. Melodifestivalen lockar flest tittare år efter år. Vi vill ta reda på hur organisationen förnyas och förändras utan att förlora kärninnehållet. På grund av sin stora och ihållande framgång, ser vi redaktionen som ett uppslag till lärdomar för oss själva men också för andra organisationer. Vad kan vi lära av att studera kreativitet i arbetet med Melodifestivalen?

1.3 FRÅGESTÄLLNINGAR

För att kunna studera hur arbetet med Melodifestivalen fungerar ur ett kreativitetsperspektiv, har vi valt att ha en övergripande frågeställning och tre delfrågor. Detta för att få en så tydlig bild av hur kreativitet porträtteras och vad som påverkar kreativiteten i arbetet. Delfrågorna fungerar som hjälpmedel för att kunna analysera de olika inslagen på en djupare nivå.

Vår övergripande frågeställning lyder:

Hur skapas och understöds kreativitet i arbetet med Melodifestivalen?

Och våra delfrågor lyder:

Hur påverkar ledarskapet kreativiteten?

Hur fungerar balansgången mellan att skapa något nytt och bevara den igenkännande faktorn?

Hur fungerar förhållandet mellan värdeskapande och kreativitet?

1.3.1 AVGRÄNSNINGAR

Uppsatsen fokuserar på att ge en förståelse för kreativitet i processen. Eftersom kreativitet är ett komplext begrepp, kommer många olika inslag att prägla förståelsen. Vi har valt att avgränsa fenomenet till att behandla de tre aspekter som tas upp i delfrågorna ovan; ledarskap, förnyelse samt identitet och värdeskapande. Vi kommer inte att gå djupare in på kreativitetens bakgrund och framtid i processen samt redaktionen och inte heller föra någon utförlig diskussion om public service-aspekten i SVT.

1.3.2 KUNSKAPSBIDRAG

När vi inledde arbetet sökte vi först efter ett sätt att klassificera en kreativ organisation. Bland de teorier vi letade bland, hittade vi inget sådant sätt. Utifrån befintlig teori, blev vår uppgift då att själva definiera vad som kännetecknar en kreativ organisation. Vad vi vill göra nu är att dela med oss om våra kunskaper i ämnet.

Vi har förstått att kreativitet är av stor vikt för organisationers framtid och med uppsatsen vill vi lämna ett välbehövligt kunskapsbidrag inom området kreativitet och kreativa organisationer. Genom att konkretisera och belysa fenomenet kreativitet, ämnar vi förmedla en förståelse för hur fenomenet gestaltas i praktiken. Uppsatsen kan fungera som en källa till inspiration men också som en källa till praktiska råd. På grund av kreativitetsbegreppets diffushet, är ytterligare ett bidrag att uppsatsen problematiserar och diskuterar kreativitetens mångtydig- och otydlighet. Att betrakta Melodifestivalens redaktion som en kreativ organisation och applicera vissa av dess egenskaper på en annan organisation, kan ge läsaren värdefulla insikter om hur kreativitet kan prägla det vardagliga arbets- och tankesättet på arbetsplatsen.

1.4 UPPSATSENS DISPOSITION

Följande avsnitt i uppsatsen redogör för den metod som används i studien. Där presenteras studiens design, kvalitet och val av företag. Vidare innehåller metodavsnittet val av teoretiskt referensram som i sin tur ligger till grund för teoriavsnittet. Där får läsaren kunskap om de teorier som används för analysen. Det fjärde avsnittet beskriver Melodifestivalens bakgrund och redaktionens nuvarande utformning, samt ger en presentation av intervjuobjekten. Teori och empiri knyts samman i analysen, uppdelad i fyra olika teman. Därefter kopplas analys och slutsatser ihop i det sjätte avsnittet. Slutsatserna läggs fram i påföljande avsnitt. Vidare, följer en diskussion av slutsatserna samt en problematisering av vad vi har kommit fram till i analysen. Slutligen beskrivs vår syn på förslag till framtida forskning inom området.

2 METOD

I Metodavsnittet kommer uppsatsens utformning att beskrivas. Vi kommer att förklara val av fallobjekt, tillvägagångssätt vid inhämtande av det empiriska och teoretiska materialet, val av studiedesign samt vilka ansatser som uppsatsarbetet har grundats på. Vi diskuterar också studiens kvalitet, tillförlitlighet och metoder för källkritik av det inhämtade materialet.

2.1 VAL AV METOD

Utgångspunkten för vår metod är hämtad från fenomenets karaktär, det vill säga kreativitet som ett subjektivt begrepp. Vår tanke var att undersöka arbetet med Melodifestivalen under hela produktionsprocessen av 2008 års tävling. Vi hade redan under sommaren 2007 fått positivt besked angående att göra intervjuer med redaktionsmedlemmarna, så det föll sig naturligt att studien skulle utformas som en fallstudie.

Eftersom Melodifestivalens redaktion är en unik organisation (vilket vi går närmare på senare i uppsatsen), är fallstudien en passande metod (Merriam, 1994). Även Yin (2003) anser att en studie av ett enskilt fall är aktuellt är när fallobjektet är extremt eller unikt. Tidigare forskning kan ha haft svårt att befästa mönster på grund av fallets unika karaktär. Vidare gör fallstudiens längd, den har pågått från september 2007 till maj 2008, att vi har valt att göra en studie av ett enstaka fallobjekt. Enligt Yin, är en fallstudie passande om författarna till studien har haft möjlighet att studera fallet vid fler än ett tillfälle. Vid upprepade observationstillfällen är det lättare att uppmärksamma huruvida förutsättningar har förändrats över tiden. Båda dessa skäl passar in på varför vi har valt att låta vår fallstudie av Melodifestivalens redaktion som kreativ organisation vara en studie av ett enstaka fallobjekt.

Vi är medvetna om att studier baserade på ett enda fall innebär ett risktagande. Yin förklarar att dessa studier är mer riskfyllda eftersom empiri och analys grundas på observationer från ett specifikt fall. Författaren liknar en sådan studiedesign vid att lägga alla ägg i samma korg. Således möts dessa med skepticism. Visst är Melodifestivalen ett specialfall, men vi anser att den både på grund av sin omfattning och sina många år av existens ensam fungerar som fullgod bas för empiriinsamlande. Vi vill ta vara på Melodifestivalens unikhet och i nästa steg kunna dra generella lärdomar av den. Dessutom bidrar valet av att ha ett enstaka fallobjekt

som utgångspunkt för vår studiedesign, till att ge mer djup åt vårt forskningsfenomen. Yin (2003) menar att multipla fallstudier kräver både mer tid och resurser än fallstudier med ett fallobjekt. Vår arbetsfilosofi har varit att fördjupa oss i arbetet med Melodifestivalens kreativa processer genom att vara närvarande och göra observationer under hela dess årliga livstid; från att Christer Björkman och Martin Österdahl börjar lyssna igenom tävlingsbidragen i september tills att alla engagerade kan andas ut efter finalen i slutet av mars. Vid sidan av direktobservationer, har vi lagt ned mycket tid på att granska tidnings- och TV-reportage om Melodifestivalen.

2.2 KVALITATIV ANSATS

Vår tanke, när vi inledde studien var att få en så djup förståelse och inblick som möjligt i arbetet med Melodifestivalen. Följaktligen drog vi oss till den kvalitativa ansatsen. Tydliga inslag i en kvalitativ ansats är öppen och mångtydig empiri samt möjligheten att använda flera olika tolkningsmöjligheter. (Alvesson & Sköldberg, 1994) Enligt en sådan syn på kvalitativ ansats, passar det vår studie. Våra intervjuer visar tydligt att empirin är mångtydig och full av olika åsikter om kreativitet. Detta beror förstås till viss del på att intervjuobjekten har olika roller i den kreativa processen. En annan del av mångtydigheten förklaras av att kreativitet som nämnts tidigare, är ett mångfacetterat och subjektivt begrepp. En svårighet med att skriva om kreativitet i processen och redaktionen, som vi blev varse mer och mer under arbetets gång, var att begreppet kreativitet hänger ihop med bilden av hur vi uppfattar det. Detta har kommit att bli en central utgångspunkt att hela tiden ha i bakhuvudet. På grund av att fenomenet och svaren från intervjuobjekten har en bred spännvidd, kan också flera olika synsätt och tolkningar vara tillämpbara.

För att höja kvaliteten på våra tolkningar använde vi oss, enligt följande resonemang, av ett reflektivt förhållningssätt. Den reflekterande forskningen grundas på elementen tolkning och reflektion. (Yin 2003) Tolkningen är ett viktigt redskap för att driva fallstudien framåt, eftersom det ofta saknas entydiga samband mellan empiri och forskningsresultat. Genom ett reflekterande förhållningssätt underlättas uppgiften att kritiskt granska empirin. (Alvesson & Sköldberg, 1994)

Här kan man emellertid urskilja två, vad som skulle kunna ses som problem med vårt val av metod. Generalisering av kvalitativa resultat svårare än att göra en generalisering av kvantitativ forskning (Alvesson & Sköldberg, 1994). Dessutom har vi valt att göra fallstudien av ett enda fallobjekt, vilket enligt Yin komplicerar generalisering ytterligare. Som vi nämnde ovan, anser vi emellertid att Melodifestivalen är tillräcklig som underlag för empirin, eftersom den både är ett specialfall och lämplig för att göra flera observationer på.

2.3 ABDUKTIV ANSATS

Vidare presenterar Alvesson och Sköldberg tre förklaringsmodeller att tillämpa vid fallstudier. Dessa är induktion, deduktion och abduktion. Induktion grundas på flera enskilda fall. Förutsatt att varje fall påvisar samma samband, antas detta samband även vara applicerbart på ett generellt plan. Deduktion utgår däremot från uppfattningen att en generell regel förklarar ett enskilt fallobjekt. Ett exempel på den senare förklaringsmodellen är: ”Varför tittar just du på Melodifestivalen?” ”För att alla andra gör det.” Induktion hämtas från empiri och deduktion är baserat på teori. (Alvesson & Sköldberg, 1994).

Den tredje förklaringsmodellen som innehåller inslag från både induktion och deduktion är abduktion. Här förklaras ett enskilt fall med övergripande mönster. Och utöver empiri och teori, innehåller abduktion tolkning och förståelse. För de fall då empirin innefattar dolda mönster och underliggande strukturer, förespråkar Alvesson och Sköldberg följaktligen en abduktiv ansats. (Alvesson & Sköldberg, 1994). Vi har valt en abduktiv metod, eftersom den enligt ovanstående beskrivning är lämpligt för vår studie.

2.4 STUDIENS GENOMFÖRANDE

2.4.1 METOD FÖR EMPIRIINSAMLING

Vårt empiriska underlag är hämtat med flera olika metoder. Vi har gjort intervjuer med viktiga personer för de kreativa funktionerna Melodifestivalens redaktion, både de som syns och inte syns i TV-rutan. Vi har också intervjuat personer från artistforumet, för att få en nyanserad och heltäckande bild av de skapande och styrande krafterna bakom kreativiteten.

Vidare, har vi haft turen att få närvara på möten med den så kallade formgruppen, vilken bestämmer artistnumrens utseende. Övriga observationer utgörs av de gånger vi har suttit framför TV:n och studerat ”inför – och efter Melodifestivalen” – program samt delfinalerna och Andra chansen som sändes varje lördag under perioden 9:e februari till 15:e mars. Vi har under arbetets gång kunnat observera produkten som åskådare och inte bara som uppsatsskrivare.

Under intervjuerna har vi använt vad Merriam (1994) kallar ”en mindre strukturerad variant av en standardiserad intervju”. Där ingår bestämda frågor men de behöver inte ställas i en bestämd ordning. Eftersom den abduktiva ansatsen bygger på samspel mellan teori och empiri, har vår filosofi under intervjuerna varit att låta dessa samverka så obehindrat som möjligt. I vårt fall har vi valt att inte följa någon bestämd ordning för att kunna ge utrymme åt intervjupersonernas svar och för att kunna anpassa intervjun därefter. Vidare har vi utgått från ett antal kriterier som Yin (2003) listar: att ha bra frågor, att vara bra lyssnare, att vara mottaglig och flexibel, att vara påläst inom ämnet och att inte vara påverkad av tidigare uppfattningar eller inhämtad teori. Till det sistnämnda kravet hör också att vara uppmärksam på teorimotsättande bevis. Då frågorna kring kreativitet under intervjun, har diskuterats, har vi således låtit de intervjuade tala fritt. Detta för att undvika enbart teoribekräftande svar.

De flesta intervjuerna har ägt rum på SVT-huset och vi fick även möjlighet att besöka Melodifestivalens kontor i SVT-huset. Intervjuerna har därigenom känts personliga och öppna. Den passande atmosfären och sinnesstämningen som har infunnit sig, anser vi som mycket berikande för att förstå den kreativa processen bakom landets mest populära evenemang.

Yin (2003) formulerar sex olika källor till bevis utifrån den insamlade empirin. Dessa är dokumentation (vilket vi har införskaffat genom tidningsartiklar, inspelade TV-program och delfinaler), arkiv (SVT:s arkiv om Melodifestivalens historia), intervjuer, direktobservation (formgruppen) deltagande observation samt fysiska artefakter (närvarande). Yin menar att inte en enda av dessa källor är enbart positiv, varför flera olika bör tillämpas av studiens författare. Vi har strävat efter att ha ett mångfacetterat arbetssätt i vårt insamlande av empiriskt material. Som publik till Melodifestivalen, har vi också varit delaktiga i skapandeprocessen av produkten. Ett tydligt exempel är att vi genom att ringa och rösta i delfinalerna och finalen,

har varit en del i processen. Den kontinuerliga delaktigheten i framställandet av produkten, är en unik och givande källa för empiriskt material.

2.4.2 VAL AV INTERVJUOBJEKT

För att fånga in kreativitetens drag i processen, produkten och medarbetarna, har vi valt våra intervjuobjekt med avseende på att få så många olika synvinklar på kreativitet som möjligt. Detta innebär att vi inte har intervjuat personer med samma ansvarsområde. Istället har vi följaktligen eftersträvat en så övergripande intervjuobjektsplattform som möjligt. Vårt fokus har varit att intervjua personer som ingår i Melodifestivalteamet, därför är fördelningen mellan dessa och artisterna inte jämn. Artisterna har snarare valts ut för att fånga in ett kompletterande perspektiv på kreativiteten.

Vi hade exempelvis kunnat intervjua medlemmar i juryn eller i publiken, men upplevde att det skulle frångå vårt fokus. Vi vill trots allt utröna hur kreativitet skapas och understöds. Visst spelar publiken och juryn stor roll för produkten Melodifestivalen. Dock har juryn en begränsad roll genom att enbart välja ut bidrag, i den inledande fasen. Medan publiken får tillträde till den kreativa processen i ett sent skede, vilket vi också ser som begränsande för att få en övergripande bild av kreativiteten.

I framställandet av vad som framkom under intervjuerna, det vill säga det material som präglar empiriavsnittet i uppsatsen, har vi anammat en personlig ton. Vi vill förmedla atmosfären och små detaljer som är viktiga för att förstå vårt resonemang. Vi anser att vår möjlighet att träffa intervjuobjekten under avslappnande förhållanden bidrar till ett unikt och för analysavsnittet betydande inslag. Den personliga tonen gör att vi har valt att kalla intervjuobjekten med enbart deras förnamn.

2.5 VAL AV ORGANISATION

Sedan nästan 20 år tillbaka i tiden, har vi tittat på Melodifestivalen. Liksom halva Sveriges befolkning, har vi fascinerats av artisternas scenshower, melodiernas slagkraft, refrängernas trallvänlighet och programmets stjärnglans. När vi började fundera på uppsatsämne till examensuppsatsen, fanns det aldrig något annat alternativ. Tanken att få studera en stor och välkänd organisation gav föraningar om många intressanta iakttagelser. Med teorin om

kreativitet, ledarskap och identitetsskapande som grund, tog vi oss an utmaningen om att få studera ett så folkkärt program.

Som nämnts tidigare är kreativa organisationer företag som på ett eller annat sätt har kreativitet i processen, produkten eller innefattar kreativa människor. Melodifestivalens redaktion hanterar kreativa viljor från många olika håll: till exempel från producenter, tekniker och artister. Både skapandet och de inblandade människorna har dagligen kreativiteten som arbetsredskap. Vidare, förstod vi efter närmare studier, att det fanns en intressant motpol till den intensiva kreativiteten, nämligen kontroll. Melodifestivalen är ett TV-program som måste följa strikta tidsscheman, hålla en hög kvalitet samt ha en stark igenkänningsfaktor från år till år. Dessa krav och förväntningar gör att kreativiteten har begränsningar.

2.6 VAL AV TEORETISK REFERENSRAM

Under det senaste decenniet, har kreativitet blivit en populär term inom organisations- och ledarskapsteori. Således har det funnits mycket material att grunda den teoretiska referensramen på, vilken utgår från våra egna preferenser om vad vi ville undersöka inom fenomenet kreativitet i arbetet med Melodifestivalen. Dessutom, ville vi anpassa teorin efter målet om att ge uppsatsen ett sammanhang och göra den överskådlig. Genom självstudier och i samråd med vår handledare, samt med vårt syfte och övergripande frågeställning i bakhuvudet, sållade vi bland den teori som vi tyckte var intressant. Vi ville dela upp vår analys i olika teman (se nästföljande stycke) och som nämndes i stycke 1.3.1, har temana hjälpt oss att avgränsa fenomenet och följaktligen den teoretiska referensramen. Den teoretiska referensramen innefattar därefter teorier rörande kreativitet, ledarskap och kreativt ledarskap, socialkonstruktionism, populärkultur, kulturföretagande, kändisskap och identitet, varumärkesskapande samt SVT:s organisation. Vad gäller SVT, har vi avgränsat oss till att enbart behandla aspekten av att SVT är public service till vad det betyder för rollen som avsändare i skapandet av Melodifestivalen. En mängd andra teorier hade kunnat vara applicerbara, såsom makt, beslutsfattande, organisationsförändring, kön och en djupare HR-aspekt. Dock har referensramen begränsats för att lämna utrymme till att på djupet analysera Melodifestivalens redaktion som en kreativ organisation. Vidare har vårt angreppssätt varit att utveckla befintlig teori.

Under fallstudiens gång, har vi arbetat parallellt med empiri- och teoriinsamling, för att på så sätt uppnå ett systematiskt kunskapsinhämtande. Det har lagts vikt på att löpande se till att teorin har grundats på förenliga förutsättningar. Som ett exempel, innebär begreppen förnyelse och förändring i vårt fall nyskapande snarare än organisatorisk reform. Inga strukturella förändringar har studerats och följaktligen har vi uteslutit sådan teori, vilken annars skulle ha stått i stor kontrast till exempelvis teorin om kulturföretagande.

Vi vill poängtera att vi varken har den tid, kunskap eller erfarenhet som de valda teoretikerna inom ovannämnda teman förfogar över, vilket gör att det kan vara svårt att förhålla sig kritisk till teorin. Vad vi har gjort för att öka vårt källkritiska medvetande, är emellertid att använda primärkällor i så stor utsträckning som möjligt att använda systematiskt kunskapsinhämtande samt att blanda ny och äldre teori. Även Björkegrens metod för tolkningars trovärdighet (se stycke 2.8.2) har applicerats på vår källkritik i samband med teorianvändningen.

2.7 ANALYSENS UTFORMNING

På grund av den omfattande empirin ger en tematiskt uppdelad analys en lättläst och strukturerad beskrivning av fenomenet. Temana har valts för att möjliggöra en integrering mellan frågeställningen, teorin och vad som framkom i empirin. Följaktligen är temana i analysen; kreativitet, kreativt ledarskap, förnyelse samt identitet och värdeskapande.

För att höja tillförlitligheten i studien har det kontinuerligt funnits en medvetenhet om att slutsatserna som dras ska ha belägg i största möjliga utsträckning. Detta innebär att slutsatserna hålls till den grad det finns bakomliggande täckning. Som nämnts är reflektion och tolkning betydande redskap för att utföra en beständig analys, varför medvetenhet om tvetydiga slutsatser höjer tillförlitligheten i analysen.

2.8 STUDIENS KVALITET

2.8.1 KONSISTENS

Reliabilitet (mätnogrannhet) är ett vanligt förekommande mått på forskningens kvalitet och konsistens (Merriam 1994). Bryman (2001) menar dock att reliabilitet inte är vidare

applicerbart på kvalitativa studier. Merriam (1994) stöder uppfattningen att en kvalitativ studies karaktäristika, innehållande mångdimensionella och kontextuella inslag, inte stämmer särskilt bra överens med reliabilitetsmåttet. Flera tolkningar av samma informationsmaterial är möjliga. Merriam föreslår att kvalitativa studier kan nå konsistens genom triangulering (flera metoder för empiriinsamling), att förklara bakomliggande antaganden och teorier samt att beskriva empiriinsamling och tillvägagångssätt. (Merriam 1994) Dessa tekniker har vi använt oss av för att öka konsistensen i vår studie.

2.8.2 TILLFÖRLITLIGHET

För att höja studiens tillförlitlighet, har vi tagit hjälp av Björkegrens metod för tolkningars trovärdighet. Enligt Björkegren, är det viktigt att stämma av författarnas tolkning med aktörerna i fallföretaget, att ha påvisbart tolkningsunderlag i form av data, att stämma av tolkningen med existerande teorier inom området samt att tolkningen förklarar föreliggande väsentliga data. Eftersom vi inte har samlat in någon kvantitativ data, baseras våra tolkningar på den kvalitativa empirin. Vidare, har vi, på grund av Melodifestivalens figurerande i media, kunnat tillföra en femte dimension i att höja tolkningars trovärdighet. Genom att enbart läsa tidningsartiklar eller titta på relaterade TV-program, har vi kunnat stämma av våra tolkningar under arbetets gång. (Björkegren, 1989)

Vår tillförlitlighet har stärkts av vår närvaro i intervjuobjektens kreativa miljö. Att äta mjuk pepparkaka med Kristian Luuk och att få se Christer Björkmans skrivbord, har bidragit till en ”här-och-nu”- aspekt av vårt fallobjekt. Att vi dessutom har kunnat bygga på denna aspekt genom upprepade besök, har fördjupat vår förståelse för fenomenet samt ökat möjligheten att observera förändringar.

2.8.3 ANALYTISK GENERALISERING

Fallstudier grundas på analytisk generalisering, vilket betyder att studiens författare strävar efter att generalisera sina resultat med hjälp av bredare teori. Empirin och teorin analyseras således ur olika breda spektra. Yin menar att generaliseringen inte följer automatiskt, varför det är av stor vikt att testa teorin. Begreppet kreativitet skapar olika associationer, både i det teoretiska och empiriska materialet, vilka vi har kunnat ta fasta på vid sammanvägandet av dessa. Vidare påpekas vilket vi har tagit upp tidigare i stycket om studiens design, att ett enstaka fallobjekt utgör en svag grund för generalisering (Yin 2003). Det är tveklöst att

Melodifestivalens redaktion innefattar många olika inslag i sin kreativa process och därför är steget till att applicera dessa inslag i en bredare kontext förenat med osäkerhet. Dock är empirin från Melodifestivalen inte helt unik. Vi har kunnat urskilja samma mönster både i teorin och i relation till våra egna praktiska erfarenheter av arbete i företag. Därigenom ser vi Melodifestivalen som en fullgod källa till analytisk genering att lära ifrån.

2.8.4 FÖRFATTARNAS PÅVERKAN PÅ STUDIEN

Som säkerligen har framgått, är vårt personliga förhållningssätt till Melodifestivalen att vi anser det vara ett sevärt TV-program. Trots att vi tycker om att titta på Melodifestivalen, utesluter det inte ett kritiskt förhållningssätt till fenomenet för vår studie, med andra ord till kreativitet som begrepp. Vår ambition har varit att skapa en förståelse för de kreativa processerna inför Melodifestivalen, för att sedan kunna dra lärdom av dem. Det ska tilläggas att studien inte hade varit möjlig att genomföra om författarna aldrig själv hade tittat på Melodifestivalen. Under arbetet med studien, har vi kontinuerligt stämt av våra tolkningar med varandra och med våra intervjuobjekt. Även Björkegrens metod för tolkningars trovärdighet har varit ett användbart redskap i arbetet med att skapa ett kritiskt förhållningssätt. Dessutom har det tankesätt som vi har lärt oss under studietiden, hjälpt oss att höja vår objektivitet.

2.9 SAMMANFATTNING

Metoden för vår uppsats har präglats av studiefenomenets subjektiva och mångtydiga karaktär. Vi har därför valt att göra en kvalitativ studie för att bäst kunna hantera de olika tolkningsmöjligheter som empirin i förhållande till teorin ger upphov till. Detta är även förklaringen till valet av abduktiv ansats, vilken ger utrymme för tolkning och reflektion. Vår empiri är insamlad under en niomånadersperiod på ett flertal olika sätt, däribland intervjuer, observationer och mediebevakning. De teoretiska utgångspunkterna utgörs av kreativitet, socialkonstruktionism, ledarskap, förnyelse, kulturföretagande, SVT och värdeskapande. För att öka studiens kvalitet och tillförlitlighet, har vi utifrån teoretikers råd använt oss av flera olika metoder för empiriinsamling, stämt av våra tolkningar med intervjuobjekten samt med våra teorier, förklarat vad som föreligger våra tolkningar samt att vara närvarande på fallföretaget under en lång period.

3 TEORI

Teoridelen är till för att ge läsaren en bild av vilka teorier vi har använt för att tolka vårt empiriska material. Vi förklarar olika begrepp och modeller kopplade till studiens fenomen, samtidigt som vi avslutar med en diskussion om hur teoretikerna förhåller sig till varandra. För att göra arbetet överskådligt, är teori- och analysavsnitten uppdelade i fyra teman; kreativitet, kreativt ledarskap, förnyelse samt identitet och värdeskapande.

3.1 TEORETISK MOTIVERING

Till att börja med, vill vi återigen belysa vikten av att ge kreativiteten utrymme på arbetsplatser. Detta finner vi stöd för i Edenhalls (2008) artikel om projektet Airis (Artists in residence). Airis idé är att förena kultur och arbetsliv. Förenandet föder i sin tur kreativitet. Projektet går ut på att arbetsplatser samarbetar med varsin konstnär. Dessa kan vara olika typer av konstnärer, såsom koreografer, dansare, tonsättare, musiker eller bildkonstnärer. Konstnären fungerar som en kreativ katalysator som ska observera, analysera och sätta igång kreativa processer. Detta är ett sätt att bedriva utvecklings- och förändringsarbete i organisationer. Forskare som har studerat Airis, menar att projektets utformning är välkommet då trenden mot effektivisering och rationalisering sker på bekostnad av kreativiteten på arbetsplatsen.

Projektet Airis kan ses som en beskrivning av vad kreativitet ger för associationer. Konstnärssjälar som en motpol till rationalitet är exempel på den traditionella och kanske konstruerade bilden av vad kreativitet står för. Är det verkligen nödvändigt att samarbeta med en konstnär för att skapa kreativitet på en arbetsplats? Vårt teoriavsnitt tar upp både överensstämmande och motsägande åsikter till detta synsätt på kreativitet.

3.2 KREATIVITET

3.2.1 TEORETISKA MODELLER OCH BEGREPP

Som vi har nämnt, är kreativitet ett svårdefinierbart begrepp. Likaväl som att det finns olika syn på definitioner av kreativitet, har diskursen kring kreativitet ändrats under åren, vilket påverkar en kreativ organisation. Förr utgick bilden av kreativitet från att det var en begåvad individ, en slags hjälte, som stod för kreativiteten. *Hjältemodellen* fokuserar följaktligen på individen som upphov till den kreativa processen. Ledararketypen, entreprenören eller hjälten är centrala begrepp och medel för att säkra en unik position. Idag innehåller synen på kreativitet inslag av kollektiva processer och system och därför är teorier om team work, organisationens lärande och innovation tillämpliga. *Den kollektiva modellen* (egen översättning) utgår från strategin att små förändringar används för att bygga upp den kreativa processen. Mönster och strukturer formas. Individuell inspiration har liten betydelse jämfört med hjältemodellen. De motstridiga modellerna av kreativitet, hjältemodellen och den kollektiva modellen, resulterar i motstridiga policies inom kreativa industrier, vilka i sin tur påverkar ledarskapet (Bilton 2007).

Vad beträffar kreativitet inom produktion och distribution, står TV både för primär och sekundärkreativitet. Enligt Björkegren (2001) innebär primärkreativitet att TV-företaget producerar hela produkten på egen hand, det vill säga att TV-programmen är egenproducerade. Sekundärkreativitet fokuserar på valet av vilka externa producerade TV-program ett TV-företag ska köpa in. TV-företag i public service- sektorn står oftast för primärkreativitet. Vidare koncentreras primärkreativiteten kring det kulturella värdet, medan sekundärkreativitet är inställt på det kommersiella värdet

Enligt en amerikansk studie, som Dahlén (2006) hänvisar till, består den affärsmässiga kreativiteten av två delar. Dessa är produktkreativitet och marknadsföringskreativitet. Studien visar att marknadsföringskreativiteten, där innovativ marknadsföring och konceptutveckling ingår, i genomsnitt är av större vikt. Kreativitet består inte utifrån detta resonemang av produkter med stora genombrott som omdefinierar ramarna för vårt beteende, såsom bilen

eller telefonen, utan av förändringar i mindre skala. För en produkts överlevnad räcker inte hög produktkreativitet.

Den konstruerade bilden av kreativitet implicerar att kreativitet och organisering ses som varandras motsatser (Ericsson 2001). En trend i företagsledning är att använda kreativitet för att möta de anställdas behov av individuell utveckling. Ledningen måste ge kreativitet utrymme i organisationen. På grund av den observerade trenden, väljer Ericsson att kalla kreativitet för arbetslivets kreativisering.

3.3 KREATIVT LEDARSKAP

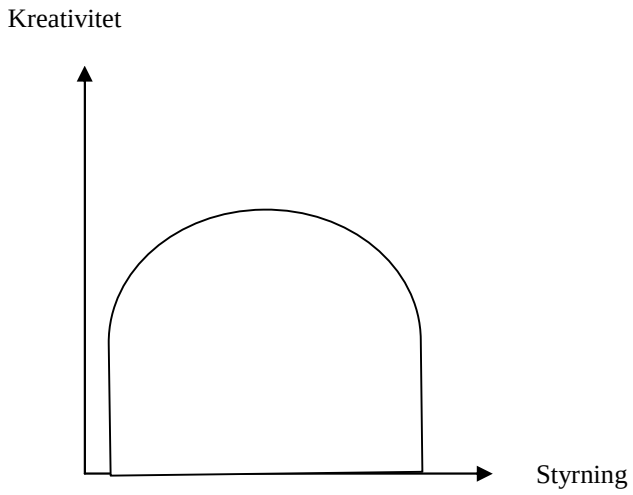
3.3.1 FRIHET OCH KONTROLL

Austen och Devin (2003) belyser att den osäkerhet som råder i den kreativa organisationens omvärld kräver hantering av balansgången mellan att kontrollera och att ge frihet. Kreativa ledare arbetar utan att ha detaljerade specifikationer att utgå från. Samtidigt som de ska leda andra, vet ingen vart de är på väg. Det finns fyra kvalitéer som är viktiga för att ett kreativt ledarskap ska fungera. Dessa är: *fria tyglar*, det vill säga ge sina anställda fria tyglar inom bestämda ramar, *samarbete*, alla medarbetare ska bemöta andras arbete som medel att jobba med och inte som ett hot, *ensemble*, man ska bortse från sina barriärer mot andra och skapa något som inte kan göras av en enskild medarbetare utan som kräver en grupp samt *pjäs*, man ska visa upp sina kvaliteter genom ett framförande för sina kunder.

Att separera kreativitet och ledarskap är kontraproduktivt (Bilton 2007). Kreativiteten ska följaktligen inte isoleras. Kreativa begränsningar, det vill säga ramarna för arbetet, är flytande och förhandlingsbara och kriterierna för vad som ingår i kreativitet är mer subjektiva än dem för vetenskap. Detta innebär att mjuk kontroll, till exempel flexibla arbetstimmar, individuella mål och ledarskap på en armslängds avstånd är effektivt i kreativa organisationer. Frågan är om det är kreativt. Begränsningar är ett nödvändigt ramverk för kreativa aktiviteter då det skapar en startpunkt och en slutpunkt för det kreativa arbetet. Utan ramverket blir friheten enbart frustrerande. Kreativa begränsningar är också viktigt för motivationen. Liksom Austen & Devin (2003), är slutsatsen utifrån Biltons resonemang att ledarskapsstilen i kreativa processer ska innehålla en balans mellan frihet och kontroll. Kulturell produktion är ”messy

business” och därmed hävdar Bilton att kreativa processer inte fungerar utan gränsdragning och begränsningar.

Även Dahlén (2006) berör sambandet mellan styrning och kreativitet. Rätt situation för att uppnå maximalt kreativt resultat är en ”lagom” styrd arbetsmiljö. Resonemanget förklaras i figuren nedan (Dahlén, s 56):



Av figuren framgår att en löst styrd och en för hårt styrd organisation ger samma låga kreativitet. Regler och rutiner öppnar upp nya tankebanor i hjärnan. Dessutom kan regler och rutiner hjälpa till att fokusera tankeverksamheten. Dahlén menar att det kreativa arbetet riskerar att bli splittrat och ha låg produktivitet utan styrning. Han jämför det med skrivkramp, där ovissheten är förlamande.

3.3.2 RATIONALITET

Att rationalitet ses som motsatsen till kreativitet, finns belägg för i Edenhalls (se stycke 3.1) artikel. Sjöstrand (1997) menar att rationaliteten ofta beskrivs som det kloka, logiska och förnuftiga. Författaren konstaterar dock att definitionssvårigheter av begreppet rationalitet uppkommer av liknande anledningar som vi har tagit upp ovan vad gäller kreativitet, nämligen begreppets komplexitet och subjektivitet. Rationalitet kan därmed förstås som ett relativt begrepp. I sin diskussion kring att förklara rationalitet, beskriver Sjöstrand att

multirationalitet är ett mer lämpligt ord. I multirationalitet ingår också den irrationella delen av rationalitet.

3.3.3 METAFORER

Om vi lyfter blicken och ser organisationen i belysning av en viss metafor kan detta ha betydande konsekvenser för ledarskapet.

Enligt Morgan (1997) har metaforerna styrkor och svagheter. De ger en bättre förståelse, men de förvränger även bilden av organisationen. Genom att skapa sätt att se på en organisation skapar metaforerna även sätt att inte se. Ur en ledares perspektiv är det viktigt att vara öppen inför att se på sin organisation genom metaforer, eftersom det ger nya möjligheter att ta del av flera dimensioner av en komplex organisation. Metaforer kan också fungera som styrmedel.

Det finns olika bilder av vad en organisation är och vilka krafter som påverkar den. Ett sätt enligt Morgan (1997), är att se på organisationen som en levande organism ger en förståelse för hur en organisation lever i en miljö som berör organisationens utformning och arbetssätt. Organisationen liknas vid ett öppet system där det sker en kontinuerlig process för att passa in i miljön. Detta innebär att det inte finns något optimalt ledarskapssätt och att styrningen måste anpassas efter interna behov likväl som efter omvärldens egenskaper. Det kan även innebära att olika former av ledarskap är nödvändigt inom en och samma organisation. I en mer turbulent omvärldsmiljö kan en mer flexibel organisation vara nödvändig.

3.3.4 RELATIONEN TILL DE ANSTÄLLDA

Det kreativa ledarskapet kräver att ledaren lägger stor vikt vid hur den behandlar sina anställda (Austen & Devin 2003). Ledaren ställs ofta inför problemet att leda intelligenta och självständiga individer, ”you can maybe convince them that something´s of interest and importance, but you cannot tell them what to do” (Austen & Devin, 2003, s. 82). Liksom i stycke 3.3.1, kan arbetssättet beskrivas som en balansgång mellan att kontrollera samtidigt som de anställda ges fria tyglar. Friheten är till för att de anställda ska kunna forma nya idéer och tankar, vilket i sin tur kräver fokus. Ett sätt att kontrollera sina anställda samtidigt som man ger dem frihet blir då att kontrollera fokus, vilket ledaren kan göra genom att sätta ramar, så kallade kreativa begränsningar.

Det är även viktigt att komma ihåg att en speciell egenskap hos kreativa människor som skapar en kreativ produkt, enligt Caves (2000), är att de bryr sig om vad de skapar. Ibland överensstämmer den kreativas vilja med vad produkten ska stå för och produktens egenskaper med vad konsumenten vill ha, ibland inte.

3.3.5 PROCESS OCH PRODUKTION

I en kreativ organisation är skapandeprocessen viktig (Austen & Devin 2003). Den ska få ta sin tid för att uppnå bra resultat. Det är inte säkert att målen är tydliga, vilket ställer krav på själva skapandet i processen. Att kreativa organisationer verkar på en osäker marknad, befäster ytterligare vikt vid processen. Det måste finnas utrymme för fel och misstag och medarbetare måste få vara innovativa när de bemöter oväntade händelser i en oförutsägbar omvärld.

Kreativa produkter kräver diversifierade förmågor och följaktligen blir samarbeten en viktig beståndsdel i det kreativa arbetet. Inför ett samarbete ifrånsäger sig konstnären sin frihet och det leder ofta till konflikter angående prioriteter och preferenser. Detta gör att processen bakom en komplex kreativ produkt som kräver diversifierade förmågor blir svår att organisera och att ledaren blir tvungen att koordinera de olika individerna (Caves 2000). Kreativitet och ledarskap länkas därmed samman genom att tolerera olikheter (Bilton 2007). Ytterligare en svårighet är att få individens kreativitet att överensstämma med organisationens behov.

En nyckelroll för kreativt ledarskap blir då att ha en organisationsgrundad istället för en persongrundad syn på kreativitet, förespråkar Bilton (2007). Organisationen ska vara designad så att individer uppmuntras till att utbyta idéer. Ledarskapet ska inte vara centraliserat. Vidare bör multitasking - individer ingå i kreativa team. Då kan fokus flyttas från individen till gruppen. Ytterligare en aspekt som Bilton tar upp vad gäller kreativa team är att ”Creative teams need uncreative people” (Bilton, s. 42). Med det menar han att de viktigaste medlemmarna i ett kreativt team inte verkar vara de mest kreativa personligheterna. Det är kombinationen av kreativitet och okreativitet som skapar kreativa processer. Bilton har dock svårt att urskilja distinktionen mellan vad som är kreativt och vad som inte är det, eftersom ”creative people are not characterized by any specific characteristic or combination of characteristics” (Bilton, s. 43). Detta belyser återigen svårigheten med att definiera kreativitet.

En annan dimension av det kreativa ledarskapet, är att sätta det i relation till kreativa organisationernas omvärld. I enlighet med Björkegren (1996) är det viktigt att komma ihåg att den kulturella produktionen befinner sig på en marknad där osäkerheten om hur produkten ska mottas är stor. Motsatsen till den postmoderna synen är att produktionen och konsumtionen av kultur sker i mötespunkten mellan olika kulturella diskurser, på ett decentraliserat och oförutsägbart sätt. Detta innebär att det är omöjligt att få totalitär kontroll.

3.3.6 DE ANSTÄLLDAS VÄLMÅENDE

Dahlén (2006) nämner nackdelar med kreativitet. Enligt Dahlén, är de som brukar nämnas mest frekventa riskerna att förlora fokus från kärnverksamheten samt att misslyckade kreativa idéer kostar pengar. Dahlén hävdar dock att nackdelarna från kreativa processer aldrig blir större än fördelarna. Nackdelarna behöver inte bara vara av ondo. Även ett misslyckande kan vara en fördel, eftersom aktören har blivit en erfarenhet rikare gentemot konkurrenterna.

Dahlén låter läsaren få veta att kreativitet skapar lycka. Författaren vänder på det tidigare i litteraturen förekommande sambandet att kreativitet skapas genom glädje, lycka och trivsel på arbetet. Istället menar Dahlén att kreativitet gör dig lyckligare. Vi mår bra av att ställas inför kreativa utmaningar och anstränga oss för att komma på en lösning. Dahlén hänvisar till en studie där människor har uppmanats till att använda kreativitet i vardagliga situationer. Sådana var exempelvis att tvätta håret utan vatten eller att göra skorna blanka utan skokräm. Alla deltagande i studien kunde finna nya, kreativa lösningar och kände sig mer självsäkra och värdefulla efter studiens genomförande. Slutsatsen enligt Dahlén är att kreativitet skapar lycka som i sin tur leder till ökad produktivitet.

3.4 FÖRNYELSE

3.4.1 PRODUKT OCH ORGANISATION

Inom förnyelse, kan två angreppssätt urskiljas från teorin; produkten och organisationen. Som nämnts i stycke 1.1, är en dimension av definitionen av kreativitet att det är något nytt och annorlunda. Men teorin föreskriver även att en viss grad av stabilitet är viktigt för den kreativa produkten. Caves (2000) liknar en del av marknaden för en kreativ produkt med den för nybakat bröd. Liknelsen består i att produkten inte har lång hållbarhet och därmed rättar

sig marknaden efter en ny jämvikt för var dag. Dock finns det funktioner hos den kreativa produkten som varar. Denna kärna gör att en kreativ produkt har någon form av långvarig hållbarhet.

Den kreativa produkten i vårt fall är det framgångsrika programmet Melodifestivalen. Framgångsrika program som har låg personalomsättning tenderar att ha låg förändringsgrad. Det finns en motvillighet inför att ta till sig nya idéer. Ett sätt att öka förändringsgraden i en sådan situation, är att ta in projektanställd extern personal. För ett TV-program finns det dock en risk med att förlora sin publik om förnyelse sker för snabbt och dramatiskt. (Björkegren 2001)

Om man istället ser till förnyelse och stabilitet inom organisationen är det, enligt Bilton, av stor vikt är att behålla den kreativa spänningen eftersom den håller igång innovationsprocessen. Han menar att stämningen i kreativa miljöer inte får bli för familjär och att det är bäst att undvika grupptänkande. Emellertid är den andra extremen, överspecialisering, inte heller önskvärd. Överskott av individualism kan göra att individerna blir låsta. (Bilton 2007)

I kreativitetsavsnittet tog vi upp Biltons (2007) två versioner av kreativ strategi: hjältemodellen och den kollektiva modellen. Utifrån den kollektiva modellen är organisationsförändring sällan en radikal företeelse, utan består istället av små förändringssteg. För organisationer är det dock viktigt att framstå som innovativa, varför de sänder ut bilden till den externa omgivningen att förändringar är radikala. Därför uppfattas många förändringar som radikala trots att så inte är fallet. Om organisationen vill häva begränsningar som kan finnas för att framkalla nya idéer och enbart förändra för förändringens skull är den kollektiva modellen alternativet.

Bilton (2007) menar att organisationsförändring beror på förhållandet mellan individuell och kollektiv utveckling. Detta innebär att kontinuerlig samstämmighet mellan organisationen och dess medlemmar behövs. Organisationsförändring ur ett kreativitetsperspektiv kan beskrivas som små avvikelser från manus, vilka ackumuleras till en gradvis förändring. Bilton, liksom Dahlén (2006), hävdar att organisationer och dess medlemmar ska tänka kreativt utifrån ramar och begränsningar.

Vidare gynnas organisationsklimatet av ledare som kan bete sig som konstnärer i exempelvis hänseenden som att kunna byta roller och hantera motstridiga perspektiv (Bilton 2007). Att leda kreativa processer är komplicerat, men underlättas om förändringar sker i små steg. Kapaciteten för att absorbera samt förstärka nya och innovativa idéer beror på förmågan att knyta ihop gammalt och nytt. Det är viktigt att kunna absorbera nya förslag och göra dem till kollektiva beslut. Ett sätt att främja absorptionsförmågan, är att tillåta autonomi. Vid ett mindre statiskt förhållningssätt till skapandeprocessen, minimeras risken med att hålla fast vid ett gammalt synsätt även om det har varit resultatrikt.

3.5 IDENTITET OCH VÄRDESKAPANDE

3.5.1 KONSUMTION AV KREATIVITET

Björkegren (1996) åsyftar att en kreativ produkt hamnar i gränslandet mellan vad som är populärkultur och vad som är finkultur. Björkegren poängterar att den största skillnaden mellan populär- och finkultur är att finkultur är kultur på artistens villkor och populärkultur är kultur på publikens villkor.

Gillberg (2007) introducerar begreppet ”det magiska kapitalet” för att beskriva den sociala aspekten av populärkultur. ”Det magiska kapitalet definieras som en relation i och genom vilken magi skapas och där legitimitet konstituerar en central byggsten” (Gillberg 2007, s. 99). Detta innefattar även begrepp som äkthet, karisma och energi. Det magiska kapitalet kan som nämnts förklaras av en social aspekt där publiken blir delaktig i det magiska skapandet av en kulturell produkt. Vidare finns en kulturell förståelse som ökar det magiska kapitalet. Gillberg lyfter fram TV-programmet ”Idol” som ett exempel på hur olikt den svenska och den brittiska versionen emottas beroende på betraktarens nationella bakgrund. Det magiska kapitalet förstärks även av att den stora massan engageras. Ju fler som är involverade, desto starkare är angelägenheten hos individen om att vara en del av och ta del av den kulturella produkten.

Kreativ konsumtion innehåller därför starka element av att integrera publiken och av att göra den delaktig. Konsumenterna är de nya producenterna (Bilton 2007).

Även Caves (2000) ställer sig bakom uppfattningen om att konsumtion av kreativitet är subjektiv, vilket påverkar deltagandet i den kreativa produkten och även produktmixen. Den sociala kontexten har betydelse för konsumtionen, liksom tidigare erfarenheter av produkten (till exempel påverkas konsumtionen av musik av om man har spelat piano som liten). Caves delar in konsumtionsmönstret av en kreativ produkt i två delar; en liten klick som är intensivt engagerade i produktens framställande och dess kringaktiviteter samt en större massa som visserligen konsumerar produkten men inte lika hängivet.

3.5.2 SUBJEKTIVITET

Den kreativa konsumtionen är subjektiv och intrycken varierar från användare till användare. Bilton hävdar att inga användare upplever samma kulturella produktion likadant (Bilton 2007) och att producenten av en kreativ produkt ständigt lever i en ovisshet om hur produkten kommer att mottas när den väl är färdig (Caves 2000). Konsumentens tillfredställelse är en subjektiv och oberäknelig reaktion. En framgångsrik kulturell produkt måste således tillåta utrymme för publiken (Bilton 2007). Media presenterar råmaterial snarare än färdiga produkter. Konsumenten filtrerar och omtolkar råmaterialet som sedan blir en slutprodukt. Först efter konsumentens inblandning har produkten fått kvalitet och mening.

Vidare blir konsumenternas roll i skapandet en stor del av producenternas möjlighet att kontrollera produktionen, menar Björkegren (1996). Det handlar om meningsskapande, för att en kulturell produkt ska få ett högt kommersiellt värde krävs att den potentiella meningen transformeras till en populär mening, vilket oftast sker med hjälp av Word-of-mouth. Producenterna av populärkultur vill nå den stora massan och måste därför göra produkten så nåbar som möjligt, men det är sedan publiken som gör det till populärkultur. Osäkerheten för vad om sker med produkten på marknaden leder därmed till att kreativa organisationers företagsstrategi är mer spontana än avsiktliga.

Bilton (2007) förklarar publikens medverkan i värdeskapandet av en kreativ produkt med att konsumtion är en kreativ handling. Vi konsumerar symboliska varor, till exempel idéer, bilder, känslor och förväntningar. Produkter från den kreativa industrin är symboliska i större utsträckning än produkter från tillverkningsindustrin. Bilton använder exemplen att köpa en filmupplevelse eller en sko för att förklara skillnaden: Vi kan titta på en film för att få uppleva färg, ljud eller känsla men vi köper inte en Nike-sko (trots varumärket) om den inte passar. Den symboliska produktionen är oförutsägbar och subjektiv. Publikens grad av vilja för att

delta i den kreativa processen förklaras med att kulturell konsumtion blir på så sätt en möjlighet att forma sin identitet.

Värde- och meningsskapande underlättas om organisationen känner av sin identitet, sina normer och begränsningar (Bilton 2007). Kreativitetens identitetsskapande sker genom kreativ intersubjektivitet. Ericsson (2001) hävdar att kreativitet ur detta synsätt kan vara en väg till identitets- och egoskapande. Samspelet mellan projektledare och kreatörer är viktigt. Ericsson framhåller att de inblandade ska undvika att låsas in i roller och det är viktigt att förstå sambandet mellan en kreativ produkt och producenten. Producenter kan vara för kreativa och utveckla produkter som inte associeras med varumärket.

3.5.3 SVENSKHET

I Sverige är publikens deltagande beroende av den svenska diskurs som råder (Gillberg 2007). Diskursen beskriver svenska relationer i termer av blyghet, oberoende, konfliktundvikande, ärlighet, kollektivism kontra individualism samt anspråkslöshet. En arena för denna svenska diskurs är idrotten där idrottaren tävlar för det svenska och Sverige. Även en schlagerartist fungerar som en representant för den nationella diskursen. Ett viktigt begrepp för ”svenskhet” är den så kallade Jantelagen. Den svenska kollektivismen förespråkar att allt sker bäst på en kollektiv nivå och visar på en strävan mot homogenitet. Vidare leder den svenska diskursen till svenska artisters vilja att vara folkkär. De tonar ner berömmelse, ära och ekonomiska intressen kopplade till artisteriet för att anpassa sig efter lokala förhållanden och även då matcha den kulturella produkten med förståelsen hos en tilltänkt mottagare.

3.5.4 IDENTIFIKATION MED KÄNDISAR OCH PROGRAMLEDAREN

Även kändisars medverkan påverkar publikens deltagande i värdeskapandet. Björkegren (2001) menar att kändisars främsta tillgång är att väcka uppmärksamhet och att denna uppmärksamhet kring kändisarna lockar tittare och fungerar som reklam för programmet. Resultatet blir att kändisarna fungerar som identifikationsobjekt och att valet av medverkande kändisar påverkar vilka sponsorföretag som ställer upp. Även programledaren spelar en stor roll för hur publiken mottar programmet.

Inom public service, vilket SVT är, ska publiken behandlas respektfullt för att SVT:s program ska beröra samt uppfattas som angelägna av publiken (Björkegren 2001). Programledaren ska vara accepterad. I vissa fall fungerar programledaren som en ny familjemedlem, som kommer

och besöker TV-soffan på lördagskvällarna. När en programledare väl har blivit accepterad, är det en lätt uppgift att stanna kvar i sin roll. Nyckeln är att försiktigt och respektfullt närma sig publiken, ungefär som att hälsa på sin partners föräldrar för första gången. Inom nöjesområdet brukar önskvärda egenskaper hos en programledare vara en vana för direktsändning och för improvisation. Sportpresentatörer och stand-up-komiker brukar vanligtvis besitta sådana egenskaper, vilket gör att de är lämpliga som programledare.

Artisternas medverkande i Melodifestivalen är resultatet av en urvalsprocess. Caves (2000) beskriver förhållandet mellan artisten och det kreativa företaget som ett problem av att skapa ömsesidigt nöjda parter. Agenten, i vårt fall Melodifestivalen, erbjuder både arbete och fungerar förhoppningsvis som karriärshöjare för artisten. Problemet handlar om, liksom Björkegren (1996) belyser, att marknadens värdering av artistens bidrag är osäker. Caves benämner detta ”the nobody knows principle” (Caves 2000, s. 39).

3.6 SAMMANFATTNING

Teorierna som vi har valt för att beskriva olika sidor av begreppet kreativitet, både samstämmer med och motsäger varandra. Innebörden av begreppet kreativitet varierar beroende på teoretiker. Vad som är kreativt, ligger således i avsändarens händer. Det kan klargöras att ett ställningstagande i diskussionen om vad kreativitet är, blir en väsentlig del av det teoretiska materialet. Vi har inkluderat teoretiker med olika syn på begreppet. Exempelvis har Dahlén, Bilton och Austen & Devin, ett praktiskt synsätt från fenomenet och kan på så sätt resonera kring hur kreativitet gestaltas och understöds i organisationer, bland annat genom en balans mellan frihet och kontroll samt kreativa begränsningar. Ericsson och Gillberg däremot, för delvis en diskussion om att kreativitet kanske bara handlar om föreställningar och vad som är konstruerat i vår omgivning. Ytterligare aspekter av att förstå kreativitet i vårt fall, är balansen mellan individuellt och kollektivt förnyelsearbete. Teorin tar också upp SVT:s avsändarroll. SVT och dess public service-profil har ett varumärke att stå för. Enligt Gillberg är också publikens deltagande beroende av den rådande diskursen.

4 EMPIRI

I empiriavsnittet redogör vi för Melodifestivalens historiska bakgrund, redaktionens utformning, observationen på formgruppsmötet samt vad som framkom under intervjuerna.

4.1 OM MELODIFESTIVALEN

4.1.1 BAKGRUNDEN: NOSTALGI

1958 gick den första Melodifestivalen av stapeln. Detta år var tävlingen varken en TV- eller radiosändning, utan bidragen valdes ut av Föreningen SKAP (Svenska Kompositörer Av Populärmusik). Året efter blev Melodifestivalen mer likt den tävling vi har idag då åtta semifinaler sändes i radioprogrammet ”Säg det med en sång” och lyssnarna fick rösta fram finalisterna till en TV-sänd final på Cirkus i Stockholm.

1960-talet visade sig blir förändringarnas årtionde för Melodifestivalen. Tävlingen ändrade form mellan nästan varje år. Ena året var det en öppen tävling då juryn bestämde, medan nästa års tävling endast var till för inbjudna kompositörer där vinnaren framröstades av svenska folket. 1964 års final blev inställd på grund av en artiststrejk som pågick under ett halvår. 1965 valde man att följa den Brittiska modellen efter år av floppar i Europafinalen, sedermera känt som Eurovision Song Contest (ESC); då fick samma artist sjunga samtliga bidrag i Melodifestivalen. Detta visade sig emellertid inte ge Sverige större chanser i Europa. 1967 fick Melodifestivalen fick sitt namn och har behållit det sedan dess.

1970-talets viktigaste händelse var att Sverige vann ESC och att Sveriges, troligtvis, största popgrupp genom tiderna fick sitt genombrott. 1974 ersattes den tidigare utsedda expertjuryn med representanter från allmänheten och ABBA stod som självklara vinnare med låten Waterloo. 1975 hölls då ESC i Stockholm, vilket ledde till att Sverige höll sig borta från Eurovision året efter, av rädsla för att vinna igen och kostnaderna som medföljde. Melodifestivalen 1977 fick hård kritik över att kvalitén på bidragen var av så låg klass och den svenska vinnaren kom sist ute i Europa. Så året därefter, bestämde man sig för att ta in proffskompositörer. Vinnaren det året blev ”Det blir alltid värre framåt natten” framförd av

Björn Skifs, som senare gjorde ett omtalat framträdande i ESC i Paris, då han glömde bort texten.

1980-talet var popens årtionde och även då Melodifestivalen antog den form som behölls under större delen av 80- och 90-talet. Tio artister medverkade i en final där de sållades ner till fem som fick sjunga sitt bidrag en gång till. Under ett år fick endast de fem som kom vidare efter första omgången sjunga sin melodi framför publik. De andra bidragen visades bara som musikvideos. 80-talet vittnade också om att Melodifestivalen var ett forum där en svensk stjärna kunde födas under en natt, eller kanske snarare under 3 minuter. Under finalen 1982 fick en gulklädd, 16-årig flicka från Hägersten högsta poäng av samtliga jurymedlemmar och stod som självklar vinnare. Låten ”Främling” med Carola vann dock inte ESC. Men det skulle bli Sveriges tur att vinna två år senare. 1984 vann melodin ”Gyllene skor” med Herreys både den Svenska och den europiska finalen och Sverige skulle återigen vara värd för ESC.

Melodifestivalens mest framgångsrika årtionde hittills var 1990-talet. Sverige vann ESC inte mindre än två gånger. 1991 vann ”Fångad av en stormvind” med Carola överlägset både den Svenska och den europeiska finalen och 1999 stod Charlotte Nilsson som vinnare med melodin ”Tusen och en natt”. Eftersom systemet med att bjuda in kompositörer till att tävla visade sig vara så lyckat, var det vad som användes under större delen av 90-talet.

Det nya millenniet inleddes med en färgsprakande Eurovision-final i Globen, detta blev startskottet för ett nytt sätt att se på Melodifestivalen. 2002 genomgick Melodifestivalen dess kanske viktigaste förvandling. Festivalen skulle avgöras genom att 32 låtar tävlade i fyra semifinaler, sända från olika platser i landet under fyra lördagar, varefter en vinnare skulle utses i Globen. Följande år infördes även andra chansen och jokrarna; programmet och tävlingen fick ett helt nytt koncept. Detta nya koncept gjorde att Melodifestivalen fastställde sin position som Sveriges mest sedda program.

4.1.2 ORGANISATIONEN: REDAKTIONEN

Melodifestivalen är utformad som en projektorganisation. De som jobbar med Melodifestivalen är redaktionen som består av 20 personer och hela teamet, som i sin tur utgörs av 450 till 500 personer. Redaktionen på Melodifestivalen är uppdelad i två avdelningar. Internt kallas dessa Skratt och ballong (TV och publik) samt Scen och salong

(Christer Björkman och artisterna). Det finns en kärntrupp som utgörs av projektledaren, biträdande projektledaren, innehållsproducent, tävlingsproducent och scenograf. Den här kärntruppen har kreativa spånmöten där stämningen är självkritisk. Under spånmötena väljs Melodifestivalens ledord, vilka fungerar som verktyg och genomsyrar hela produktionsprocessen. Under intervjuerna fick vi veta att endast ett fåtal vet om ledorden, men att andemeningen förmedlas till alla inblandade. Exempelvis kan ledordet ”djärv” resultera i en svart accentfärg. 2007 var ledorden: djärv, berg-och-dalbana, gåshud och Oz. 2008 års ledord löd: vågade, finess, kontrast och kittlande.

Det finns också något som kallas för formgrupp. I den ingår tävlingsproducenten, scenografen, ljudteknikern, stylisten och koreografen. Dessa får tycka till utan begränsningar, till exempel ska en eldvägg kunna föreslås i ett nummer. Det handlar om att väcka frågor och inte döda inspiration. Praktisk samordning av de föreslagna idéerna blir en kritisk faktor i arbetet att bestämma numrens utformning.

4.1.3 PROCESSEN: FORMGRUPPSMÖTET

Vi har tidigare nämnt formgruppen, i vilken tävlingsproducenten, scenografen, ljudteknikern, stylisten och koreografen ingår. Christer Björkman beskriver formgruppen som en samlingsplats för all kreativ kraft inom det visuella området. Vi fick, som uppsatsens inledande stycke beskriver, närvara under ett av formgruppens möte. Under mötet lyssnar formgruppen på bidrag och diskuterar idéer kring framträdandet, såsom artistens kläder, rörelser, färg- och ljussättning samt tyger. Vi förstår att låtens karaktär, t.ex. rock eller opera, bestämmer framträdandet. Under tiden då bidragen spelar, är det musiken som dominerar eftersom ljudvolymen är hög. Deltagarna rör sig i takt med musiken och vissa ställer sig upp.

Stämningen på mötet är informell och vänskaplig. Det märks att Christer har tänkt ut idéer innan. Han frågar ständigt de andra: ”Är det görligt?”. T.ex. vill han att Sanna Nielsen ska komma ner från taket i en stor ring. Även om det inte är den viktigaste aspekten, nämns ofta att det inte får bli för dyrt. Ekonomiska begränsningar finns i bakhuvudet. Andra begränsningar som tas upp är arenans utseende. Vi observerar även att det är ljuset och spotlightsen som styr när framträdandena diskuteras. Inget får förstöra ljuset.

Christer står för den centrala konversationen men det pågår flera olika konversationer samtidigt runt bordet. Flera datorer finns påslagna och påkallar deltagarnas uppmärksamhet. Folk kommer och går lite hursomhelst.

Deltagarna tänker på framträdandet dels ur publikupplevelsesynpunkt och dels ur perspektivet samband mellan låt och framträdande. Ett förslag är t.ex. att involvera publiken att vifta med tändare. Deltagarna refererar till andra kreativa förslag eller produkter när de förklarar sina idéer och jämförelser görs till H&M:s julreklam och filmen Titanic.

4.1.4 PRODUKTEN: MELODIFESTIVALEN

Den metafor som används för att beskriva Melodifestivalen internt, är en lök. Lökens kärna är det som återkommer från år till år. Enligt intervjuobjekten kommer Melodifestivalen alltid att vara en tävling, underhållande, återföda intresse hos den yngre generationen, något speciellt, ljuset i vintermörkret och en fest som ingen utesluts från. En unik egenskap för Melodifestivalen är att biljetterna till genrep, delfinaler och finalen är slutsålda långt innan det har annonserats vilka artister som kommer att deltaga.

Ljuset blir överhängande för att få den rätta framställningen. Vi får veta att färgen på de tävlandes kläder spelar stor roll, så en artist kan inte byta kläder dagen innan sändning. Vidare finns varje program nedtecknat i ett körschema. Där är varenda sekund fylld med en aktivitet, det finns inga utrymmen för spontana inslag. Till och med programledarens samtal med artisterna i green room, där de samlas efter sina framträdanden, är timade i förväg. Körschema är ett måste för att få TV-produktionen att fungera.

4.2 INTERVJUOBJEKTEN

4.2.1 FÖRRE PROJEKTLEDAREN: MARTIN ÖSTERDAHL

När vi för första gången på plats i SVT-huset, satt vi spända och förväntansfulla och väntade på att få prata med projektledaren för Melodifestivalen. Vår främsta anledning till att prata med Martin Österdahl var vid tillfället att undersöka möjligheterna till att skriva uppsatsen. Vad vi möttes av visar ganska väl den atmosfär som genomsyrar hela organisationen. I jeans och luvtröja gav Martin ett avslappnat intryck och direkt fick vi bekräftat att det skulle vara

möjligt att skriva uppsatsen. Vi började med arbetet och lät honom berätta om hans arbete med Melodifestivalen medan vi åt av våra lunchsallader.

Som projektledare har man det övergripande ansvaret för Melodifestivalen. När vi träffade Martin tidigt på hösten var han mitt uppe i att byta tjänst inom SVT och förberedde överlämnandet av sitt ansvar till sin efterföljare. Med tanke på alla de personer som under vår intervju hälsade och gratulerade till det nya jobbet, förstod vi att han var betydelsefull och omtyckt.

När vi frågar om hans ledarskapsegenskaper och hur han ser på sin ledarroll, berättar han att det är viktigt att ha mänskliga egenskaper. I en organisation som Melodifestivalen är det även viktigt att prata båda språken inom kreativitet och kontroll. Vi blir nyfikna på hur han ser på att arbeta med kreativitet och får då veta att begreppet kreativa begränsningar var en ögonöppnare för honom. Martin menar att om man ger någon ett blankt papper och säger ”skriv” så blir det troligtvis inte så mycket gjort, men om man istället säger ”skriv en berättelse om en flicka som får en ny cykel” får man troligtvis något tillbaka. Att förstå och kunna arbete med och utifrån kreativa begränsningar är en förutsättning och nyckel till ett lyckat kreativt arbete. Vidare säger Martin att han vill skapa en professionell helhetsbild. Information om alla nummer, exempelvis instrument och eld, dokumenteras i en databas, vilket, enligt honom, är ett omfattande arbete.

Martin fortsätter med att berätta om hur han ser på Melodifestivalen och vad som gör den till vad den är. Han förklarar att essensen av melodifestivalen är som en DNA-kod, det finns något som är kvar från år till år. Det ska alltid finnas en igenkännande faktor medan annat runt omkring kan förändras.

4.2.2 BITRÄDANDE PROJEKTLEDAREN: ANETTE HELENIUS

Vi hade blivit rekommenderade av Martin att prata med den biträdande projektledaren Anette Helenius med motiveringen att hon har koll på allting. Som biträdande projektledaren är man ansvarig för genomförandet av TV-sändningen samt att assistera projektledaren. När vi träffar henne i SVT:s kafeteria förstår vi vad Martin menade. Med rask takt berättar hon för oss hur hela arbetet med Melodifestivalen fungerar och vad hennes roll innebär. Anette jobbar efter tydliga ansvarområden med hänsyn till den budget som sätts upp. Hennes roll handlar mycket om praktiskt genomförande i ett arbetsklimat utan givna förutsättningar. Vi förstår att hon

jobbar med att delegera uppgifter och bestämma över de medel som finns till hands. Som följd på detta frågar vi Anette hur hon ser på sin ledarroll och hon säger då att hon ser sig själv som en kommunikationscentral, och att hon är både lyhörd snabb på att förmedla beslut till alla kreativa funktioner. Vidare beskriver Anette sin roll som att vara den som säger nej, med tanke på hennes budgetansvar.

Framför oss sitter en omkring 30 årig kvinna, 1,60 lång och med ett fast handslag. Instinktivt undrar man om hennes roll accepteras av alla. Hon berättar hur hon har mött en del motstånd på grund av sitt kön och blonda utseende, ”’Lilla-gumman’ -kommentarerna har dock inte hindrat mig från att klara av min roll”, fortsätter hon. Vi förstår att hon inte är rädd för att säga ifrån när det behövs, och hon förklarar hur det ibland därmed kan ta död på kreativa idéer.

Vi går djupare in på hur hennes arbete fungerar. Anette berättar hur det styrs av den budget som fastställs av ledningen och själva resultatet mäts i tittarsiffror. Melodifestivalen är en tävling men också ett TV-program och SVT:s uppgift är att göra ett TV-program. ”Alla kreativa idéer kommer till mig och jag måste kunna ta ställning till om de är genomförbara utifrån den fastställda budgeten” fortsätter hon. Däremot, till skillnad från många andra personer med budgetansvar, får Anette inget beröm av sina chefer om hon sparar pengar åt företaget, ”Alla budgeterade pengar ska gå åt till att göra den bästa showen”.

Sedan frågar vi Anette om hur hon ser på kreativitet och det är något som hon hela tiden lär sig. När vi frågar hur hon ser på att arbeta med kreativitet svarar hon att begränsningar i kreativiteten gör att alla måste kompromissa. Vidare säger hon att drivkraften hos kreativa personer, menar Annette, är att göra om och göra bättre, ”konstnärer är aldrig klara och aldrig nöjda”.

4.2.3 TV-PRODUCENTEN FÖR IDOL (TIDIGARE FÖR MELODIFESTIVALEN): PER BLOMQUIST

Efter mycket om och men hittar vi till slut, längst bort i Värtahamnen, en stor lagerbyggnad där vi fått beskrivet att MTG sitter. Vi har begett oss dit för att intervjua den tidigare producenten av Melodifestivalen och som nu sitter som producent för Idol på TV4. Per Blomquist har jobbat i branschen i 15 år och över en lunch i personalmatsalen får vi gedigen utläggning om hur arbetet med Melodifestivalen går till.

Per berättar hur han ser på Melodifestivalen som ett projekt som sköter sig själv tack vare klara riktlinjer och storleken på produktionen. Som TV-producent har man ansvar för att sammanfoga idéer, berättar han och fortsätter, ”det är även jag som får äran om något är bra och kritiken om något går dåligt”. Per ser på sin egen roll som någon som kommer in och förnyar programmet och han liknar producenten vid direktören i ett företag. Han berättar att det var han som kom in i Melodifestivalen 2002, när den nuvarande festivalen fick sin utformning.

Hur ser han då på sin ledarskapsroll under förändringsprocesser? Per ser sig som kompisen snarare än någon som står och pekar. ”Det finns alltid bromsklossar men en förändringsprocess är vanligtvis lättare i en kreativ organisation och samtidigt är det viktigt att ta vara på de bra beståndsdelar som finns”. I en förändringsprocess är det viktigt att fokusera på programmet och se vad som är för programmets bästa istället för medarbetarna. Det kan låta hårt, men drivkraften blir att göra ett bra program, menar han. Vidare förklarar han att som ledare fungera i en kreativ organisation är det viktigt att ge personerna frihet och att samordna kompetensen.

Per ser att tid, budget, tekniken samt givna förutsättningar är allt sådant som begränsar kreativiteten. Kreativa begränsningar är något som alltid finns, ”Det vore jätteroligt om alla artister avslutade sina nummer med att landa på månen”, men det är få förunnat att vara så kreativ i sitt arbete. Det handlar om att förbereda sig utifrån begräsningarna, ”det som är roligt är det som är förberett”. Kreativitet ”när det gäller” ger oftast inte bra resultat, fortsätter han. Det är även viktigt att ha distans och lättsamhet i en kreativ process, vilket ska genomsyra programmet. Publiken ska tycka att det är ett roligt gäng samtidigt som det är en tävling. Exempelvis ger Kristian Luuks glimt i ögat en kontrast till det seriösa i själva tävlingsmomentet.

Vi undrar då hur man kan upprätthålla kreativiteten och Per menar att det då krävs idéer. Under arbetets gång har han knappt tid med något annat och han jobbar ofta med påtvingad kreativitet. Det måste finnas dynamik och han medger att en lösning kan vara att bygga upp redaktionen för att få inspiration från andra håll. När det gäller idégenerering arbetar Per efter devisen ”Vad ska vi förhöja?”

4.2.4 PROGRAMLEDAREN: KRISTIAN LUUK

Förvåning. Det var vad vi först kände när vi såg Kristian Luuk sitta på en stol i fiket i SVT-huset och vänta på oss. Klockan var inte ens tio, vilken var den tiden vi hade bestämt möte, och här sitter han, programledaren för Sveriges överlägset mest sedda program och väntar på oss. Han hälsar på oss och följer sedan med oss till kön där vi måste stå för att få våra passerkort. (Detta hade vi ju tänkt hinna med innan han hade hunnit komma till fiket.) Gammal Handelsstudent som han är, småpratar vi om skolan och examensuppsatsen. Sedan föreslår Kristian att vi ska gå ner och ha intervjun på Melodifestivalens kontor. Han svarar på våra frågor med genomtänkta och välformulerade svar. Den underhållande, spontana och högljudda programledaren som springer runt på scenen känns avlägsen. Men så är det också med orden kreativitet och rationalitet, vilka Kristian ser som två motpoler, han använder för att förklara sitt arbete.

Kreativitet och rationalitet är två motsatta världar. Vissa dagar går det inte att vara kreativ och därför är det också en dålig idé att bestämma kreativa möten. Om kreativiteten tar slut, är Kristians nyckelord utbyte. För honom var det bra att byta från sin programledarroll i Sen kväll med Luuk till detsamma i Melodifestivalen. ”Man ska inte måla in sig i ett hörn,” menar den vältalige och lugna programledaren.

Kristian menar också att det inte går att bli fullärd inom kreativitet. Kreativa begränsningar underlättar den kreativa processen. Kristian beskriver också kreativitet som att vara lyhörd inför vad som funkar. Det finns inga optimala lösningar i kreativa processer.

Kristians manusförfattare Josef Sterzenbach utformar det som Kristian ska säga på scenen, ”Att jag får publiken att skratta är Josefs förtjänst, han skriver det mesta, även om jag sedan gör om det så att det känns som mitt.” (Det officiella programmagasinet 2008, s. 20.) De var även ett produktionspar under Sen kväll med Luuk. Ibland stryker cheferna på SVT vissa skämt. Ibland kan Kristian känna att han har svårt att vara objektiv i sina skämt eller bevakning av de medverkande artisterna. Kristian beskriver sitt och Josefs arbetssätt, ”Vi börjar med att kasta upp en massa idéer på post it-lappar. Vem vill vi se på scen? Ska vi resa någonstans och göra sketcher? Vill vi ha sidekicks? Hur ska vi göra artistpresentationerna? Och så vidare. Vi hade säkert 50 lappar från början. Efter ett tag var vi nere på 20 och då började det bli skarpt läge.” (Det officiella programmagasinet 2008, s. 20)

När artisterna kommer på tal går han in på hur det är för kreativa organisationer att hantera, vad han utrycker, som ”flummiga artister” och hur de begränsar organisationen. I och med det menar Kristian att en organisation kan begränsas i sitt arbete med kreativa människor.

När förändringsarbete och nytänkande kommer på tal, refererar Kristian till en liknelse som han har hört Magnus Härenstam säga. Melodifestivalen ska år efter år vara som ett nöjesfält som är för säsongen nyöppnat. Det finns många attraktioner som är detsamma som föregående år, men blickar besökaren bakom ett hörn, ska den skymta något nytt och oväntat.

SVT har inga krav från sponsorerna till Melodifestivalen, vilket innebär att Kristian har en stor frihet i sin roll som programledare. Det finns inga format eller mallar i hans arbete och Kristian medan att det behövs frihet för att ”boosta” hans kreativitet. Kristians uppgift är att fylla tomrummen mellan bidragen. Förutom friheten, känner Kristian sig också trygg när han leder Melodifestivalen. Han är trygg utan att han vet vad som ska hända.

Kristian är inte lika nervös i år inför att vara programledare, eftersom det är hans andra gång. Däremot var han väldigt nervös innan sändningarna förra året. Nu i år behöver han inte lägga ner särskilt mycket tid på att ”lära sig allt det där andra”, (Det officiella programmagasinet 2008, s. 20.), som till exempel tekniken och scenens funktioner. När Kristian blev tillfrågad om att medverka i Melodifestivalen för andra året i rad, svarade han att det ville han gärna. För att distansera sig från uppståndelsen och för att hålla nervositeten på avstånd, brukar Kristian föreställa sig att han pratar till en person under direktsändningarna. Personen i fråga finns på riktigt. Hon heter Malin Berg och är Kristians sambos Carinas 34- åriga storasyster. Kristian använder Malin som symbol för alla de TV-tittare som varje lördagskväll under fem veckors tid sätter sig framför TV:n, förberedda på att lovprisa, förtjusas av, förfäras av eller kritisera Kristians insats. Själv tror inte Kristian att han personligen har så stor dragningskraft. ”Det handlar om att Melodifestivalen är coolare nu”, förklarar han. Dessutom är det ju tävlingen som står i fokus, vilket Kristian tycker är skönt.

4.2.5 TÄVLINGSPRODUCENTEN: CHRISTER BJÖRKMAN

39. (ny) **Christer Björkman** *melodifestivalgeneral*

TV4 har Idol. SVT har Melodifestivalen. Folkliga popkulturella cirkusturnéer som föder kvällstidningarna och radiostationerna med aktörer och innehåll. Christer Björkman är

hjärnan bakom konceptet som gjort Melodifestivalen större än någonsin, och mannen som enväldig bestämmer vem som får dra nytta av den. (www.stureplan.se, 080410.)

Det är förvånansvärt lugnt och stilla i SVT:s reception den förmiddag vi har ett bokat möte med Christer Björkman. Vi sitter lite nervöst och väntar på någon som vi tror är väldigt rädd om den lilla lediga tid han har nu innan arbetet med Melodifestivalen intensifieras. Efter ett tag dyker han upp, herr Melodifestivalen. Med ett leende på läpparna ursäktar han sig för att gå och hämta en kopp kaffe innan intervjun. Christer är tävlingsproducent och jobbar med Melodifestivalen 10 månader om året, berättar han när han kommer tillbaka och smuttar på sitt kaffe. Det är nu sexton år sedan han själv tävlade i Melodifestivalen och vann med låten Imorgon är en annan dag. Att jobba med Melodifestivalen har alltid varit målet och 2002 utformades slutligen Christers roll som tävlingsproducent, en process som tog två år.

Christers roll, som han beskriver den, är att ta emot och registrera bidragen. Årligen skickas mellan 3300 och 4000 tävlingsbidrag in. Han är även ansvarig för juryarbetet och att leta upp artister, ”min personliga drivkraft är att förbättra tävlingen” berättar han, ”det måste hela tiden finnas mothugg och input, ju mer blod, desto mer kreativitet”. Mothuggen är viktiga för Christer ska kunna motivera sina val. Exempelvis är det Christer som bestämmer bidragens startordning. Detta görs dramaturgiskt, där parametrar som genre, scenframträdande och kön spelar roll. Christer lyssnar på de 32 bidragen hundratals gånger för att få en överblick av årets skörd. I Christers huvud bildas en naturlig kedja där bidragen länkas samman och en startordning växer fram. När Christer sedan presenterar startordningen, vill han ha mothugg för att kunna motivera den. Märker Christer att han saknar motivation för en viss placering i startordningen, kan det betyda att han har favoriserat eller försämrat artistens eller gruppens utgångsläge på grund av personliga preferenser. Med detta exempel förklarar Christer att kreativitet handlar om att inte vara ensam.

Kreativitet bygger, enligt Christer, på vision. Christers egen kreativitet driver visionen framåt, en person måste bestämma och hans kreativitet bestämmer. Det finns ett uppdrag och det är att skapa det bästa TV-programmet. Dock kan vidden på programmet ge det begränsningar. Melodifestivalen är ett program med fyra miljoner TV-tittare, Christer refererar till tittarskaran som en ”koloss”. Förändringar sker inte om inte annat trycker på, säger han och ger vikande tittarsiffror som exempel. Ibland måste förändringar i tävlingen eller innehållet tvingas fram. Här hänvisar Christer till Melodifestivalens mål om en förändringsgrad på 10 %

per år. De har som mål att ändra 10 % inför varje år, vilket innefattar både organisationen och produkten. För att förändringen ska lyckas krävs sedan aktivt arbete internt och att förändringarna sker i grupp. I fallet med andra chansen och jokrar har man hämtat inspiration från idrottsvärlden där de är duktiga på att driva tävlingar framåt.

Att Melodifestivalen är ett väldigt påpassat program som är föremål för mycket mediebevakning, sätter också gränser för kreativiteten. Christer tycker inte alltid att han får arbeta i fred, utan att media ska lägga sig i utformningen av årets festival. Melodifestivalens general ser sig själv stundtals vara lika mediebevakad som en politiker.

Det finns även begräsningar inom själva programmet. Melodifestivalens redaktion består av två delar; tävling och innehåll. Det kreativa arbetet runt innehållet begränsas av tävlingen. Tävlingen sätter tonen på programmet och flera som jobbar med innehållet tycker att tävlingen är i vägen. Till exempel måste rösträkningen, som tar några minuter, finnas med i programmet.

Christer ser även vikten av att kreativiteten genomsyrar hela organisationen, även den administrativa delen måste vara kreativ, annars blir resultatet inte bra. Om kreativitet saknas får man ta det med sig till nästa år och göra det bättre. Men han vet också att kreativiteten kommer att ta slut, det gäller bara att vara vaksam om när, så det sker hela tiden kreativa sidoprocesser där projekt pågår inför framtiden.

Artisterna är en viktig del av Melodifestivalen, Christer har ett nära samarbete med dem och förmedlar att formgruppen gör allt för att framträdandet ska bli bra. Eftersom Christer lyssnar igenom alla bidrag, får han en helhetsbild av årets bidragskavalkad. Christer låter artisterna berätta sin vision av framträdandet och nästföljande steg blir sen att sammanfoga artisternas visioner och försöka fylla igen luckor. Med det menas att undvika alltför många likriktade bidrag. Om Christer upptäcker att det finns tre förslag från kvinnliga artister på att sjunga sin ballad i en ljusblåklänning, försöker han således påverka två av dem att ändra sin vision. Christer poängterar att det sker en dialog mellan honom, artisten, upphovsmän och producenten. Han sammanfattar sitt ledarskap i denna kreativa process med orden ”motivera min vision”. En fördel enligt honom själv är att han själv har varit artist och därmed kan prata deras språk. Det finns alltid en risk att kända artister misslyckas och då ser Christer detta som ett personligt misslyckande. Ytterligare en risk är att ta med okända artister som inte är vana att framträda live.

Mellan de två intervjuerna med Christer, har vi hunnit få gruppens Afro-Dites syn på kreativitet i Melodifestivalen. Christers och Afro-Dites syn på hur Afro-Dites nummer utformades, stämmer inte riktigt överens. Enligt Afro-Dite, fick de bestämma sitt nummer själva och mötte inga krav på omformningar eller hinder från Melodifestivalen-teamet. Christer håller inte med om att utformningen var helt fri från Afro-Dites sida. Christer påpekar att när Afro-Dite vann delfinalen år 2002, uppträdde de i byxor och glittrade inte alls såsom Christer hade föreställt sig. Han gick fram till gruppen och sa ”jag tänker inte acceptera något annat än att ni ser ut som discobollar i Globen.” Christer fick sin vilja igenom och Afro-Dite bytte scenkläder till gnistrande silverdräkter i finalen.

Christer menar att hans kreativa förmåga är en kombination av magkänsla och erfarenhet. När vi träffar honom i april 2008, förklarar han att den kreativa utmaningen inför nästa års festival, är att skruva till deltävlingarna. Han vill hitta ett nytt tävlingsmoment. Ytterligare en kreativ aktivitet som planeras, är att bjuda in Sveriges topp-tio-upphovsmän, på en lunch, ”smörja deras egon”, och få dem att ställa upp i Melodifestivalen. På så sätt kan Melodifestivalens ställning stärkas ännu mer. Christer menar att arbetssättet i den kreativa processen kan beskrivas som att ”höja kvaliteten, säkra den och sen höja kvaliteten igen”. Christer anser inte att Melodifestivalens kreativa arbetssätt går att standardisera. ”Den dagen det går på rutin, då ska vi sluta.” (Genrep inför finalen, 080314)

Christer anser att Melodifestivalen har totalt monopol. Det finns ingen annan tävling som kan erbjuda något liknande, varken i form av tävling eller av innehåll. Därmed finns ingen konkurrent. Melodifestivalens unika situation manifesteras av att hela familjen samlas framför TV:n. Christer berättar att skiv- och filmbolag brukar kontakta honom under hösten för att höra exakt under vilken period Melodifestivalen kommer att pågå nästkommande vår. Bolagen får nämligen inget utrymme i media och vill därför inte lansera ny film eller musik under samma period.

4.2.6 NUVARANDE PROJEKTLEDAREN: CHRISTEL WILLERS

Lugnet efter stormen. Så känns det på Melodifestivalens kontor i SVT-huset när vi är där för att intervjua årets projektledare Christel Willers. Det är drygt en månad sen finalen gick av stapeln och alla redaktionsmedlemmar utom tre stycken är nu på (en välbehövlig) semester. Christel berättar för att arbetsbördan under tävlingsveckorna är enorm. Att det är högt i tak och vansinnigt kul att arbeta i Melodifestival-teamet, utgör nyckeln till att klara av de långa

och intensiva arbetsdagarna, menar Christel. Vi förstår att samarbetet medarbetarna emellan är viktigt. Christel medger att det är ett klyschigt ordval, men hon beskriver ändå strävan efter att få alla inblandade att ”inte bara åka samma tåg, utan även samma vagn”.

Som projektledare har hon det yttersta ansvaret för ”innehåll, peng och personal”. Hon beskriver även sin uppgift som att säkra de kreativa processerna i tävlingen och innehållet. Rollen består till stor del av att stämma av och lyssna till sina medarbetares kreativa idéer. Ibland uppstår meningsskiljaktigheter mellan medarbetarna för tävlingen och medarbetarna för innehållet.

Alla som ingår i teamet beskrivs av Christel som proffs, som de bästa i sin yrkesroll helt enkelt. Medarbetarna är självgående och målmedvetna. Få är i behov av instruktioner, varför Christels ledarroll är att vara coach. I den rollen handlar det snarare om att hålla tillbaka medarbetarna än att få dem att springa, säger hon.

Direktsändningarna beskriver Christel som en myrstack. Arbetsuppgifterna är organiserade och alla vet vad de ska göra och vart de ska vara. Under turnén ser Christel själv att en av hennes viktigaste uppgifter är att vara mamma åt medarbetarna för innehållet, såsom programledaren och de som uppträder i pauserna. ”De ska sova och äta bra, humöret måste vara på topp under sändningen,” menar hon.

Christel är jurist och har arbetat i Melodifestivalen sedan fyra år. Innan dess har hon arbetat på Dramaten och haft en egen reklambyrå. I linje med våra tidigare intervjuobjekt, har hon jeans och sneakers och ger ett avslappnat inryck. När vi träffar henne i mitten av april, är en stor utvärdering av årets festival på gång. Det tas in en ”extern katalysator” som hjälper teamet till självhjälp. Christel beskriver utvärderingsarbetet som att idka självkritik i nuet. Det finns en mapp i datorn namngiven ”Vad vi kan göra bättre 2009”, där alla inblandade kan fylla tankar om förbättringar inför nästa års festival. Mapparna skrivs med två års framförhållning. Det kan till exempel handla om mediehantering eller vilken sorts buffémat det ska bjudas på vid något tillfälle. Christel vill få fram att förbättringsförslagen finns på alla nivåer.

Medarbetarna tar också in reaktioner och yttrade på den externa arenan. Vad publiken, som för SVT är slutkunden, anser om årets festival följs upp och diskuteras. Samtidigt menar Christel att alla inte kan tycka om allt. Melodifestivalen måste våga vara bred och smal. Om

alla tycker att allt i årets festival är bra, blir intrycket att festivalen är platt- den kreativa aktiviteten har då varit för låg. Christel beskriver den kreativa processen, vilken också utgör nyckeln till Melodifestivalens framgång med orden ”Leverera det man förväntar sig på ett överraskande sätt”. Detta gäller både ur ett mediaperspektiv och ur ett hemma-i-soffan-perspektiv.

Det riktiga riskmomentet för Melodifestivalen inträffar i oktober varje år. Det är då tävlingsbidragen väljs ut. Tävlingen står i fokus och så länge det skickas in bra bidrag, så håller tävlingen hög kvalitet. Christel betonar att innehållsdelen i festivalen inte kan kompensera för ett år med dåliga bidrag. Innehållet är till för att krydda tävlingen.

Kreativiteten går att styra genom rekrytering. Alla måste inte bytas ut från år till år. Ibland räcker det med att ta in en ny producent eller att ändra sammansättningen. Enligt Christel, ligger fokus på att undvika stagnation. Genom rekrytering skapas vad hon kallar för kreativt upp-och-ned-vändande. Vi frågar om Christels tankar kring valet av Kristian Luuk som programledare. Hon tyckte att han var ”självklar, smart och rolig”. Organisk och med en god förmåga att leverera one-liners är ytterligare epitet som Kristian tillskrivs. Dessutom gillade Kristian Melodifestivalen, vilket var ytterligare positivt. Christel känner själv att hon har hela projektet Melodifestivalen i ryggmärgen. Ett återkommande ord under intervjun är magkänsla, dock inte utan djärvhet, menar den snusande juristen i jeans.

4.2.7 GRUPPEN: AFRO-DITE

2002, första året som Melodifestivalen sändes i sitt nuvarande format, vann gruppen Afro-Dite den svenska finalen med melodin Never let it go. Afro-Dite består av Blossom Tainton-Lindquist, Kayo Shekoni samt Gladys del Pilar. De blev tillfrågade att vara med i Melodifestivalen efter ett framträdande under Cancergalan året innan. Melodin hade blivit ratat av två tidigare aktuella artister, men Afro-Dite kände att den passade gruppens framtoning och vad de gjorde just då, nämligen en discoshow.

Eftersom samstämningen mellan gruppen och melodin var så god ansåg Afro-Dite att inga större kreativa omformningar behövdes. Skälet till att de valde melodin var, som sagt, att den överensstämde så bra med vad gruppen hade för egna önskemål inför ett uppträdande. Det kreativa arbetet bestod huvudsakligen i att utforma framställandet med hjälp av koreografi och förmedlandet av attityd. Afro-Dite ville ha, ”mycket glitter, dans och energi”, vilket

resulterade i att uttrycket ”naken-chock” skrevs in i SAOL. Enligt Afro-Dite hade gruppen helt fria händer när det kom till utformningen av numret.

Afro-Dite sammanfattar sitt medverkande och festivalen i sin helhet som ”superproffrsigt” och att det inte fanns några hinder från organisationens sida. En intressant iakttagelse är att Afro-Dites bild av sitt medverkande i melodifestivalen skiljer sig från Christers beskrivning.

4.2.8 ARTISTEN: DANIEL MITSOGIANNIS

Vi har fått tips av ett skivbolag om att artisten Daniel Mitsogiannis skulle vara givande att prata med vad gäller kreativitet från artistens sida. I lunchrushen på ett café vid Mariatorget står vi således och spanar efter någon som ska stämma överens med den personen som vi har sett i TV och på SVT:s hemsida från årets tävling. Det är mycket folk och vi känner att vi står lite i vägen där i dörröppningen. Några minuter sen, dyker han upp, en av de tre artisterna från årets festival som var helt okända innan tävlingen drog igång.

Daniel medverkade och kom på sjunde plats i delfinal nummer fyra i årets festival. Årets tävling utgjorde Daniels första framträdande som artist i Melodifestivalen. Han har dock varit involverad i tidigare års tävlingar, främst genom att sjunga demosånger till vad som senare blev Mattias Holmgren och Måns Zelmerlövs bidrag. I år hade han skickat in uppåt fem bidrag. Av dem var det slutgiltiga bidraget, låten Pame, den som Daniel tyckte bäst om, ”det är möjligt att jag hade kommit på en bättre placering med en annan låt, men sånt vet man aldrig.”

För ungefär ett år sedan, blev Daniel uppringd av låtskrivaren Fredrik Kempe som lät honom veta att han ville att Daniel skulle sjunga några bidrag som Fredrik hade skrivit. Den här gången kände Daniel som sagt att låten Pame tilltalade honom, vilket gjorde att han gärna ville framträda med den.

Daniel har erfarenhet som koreograf och hade en tydlig bild av hur hans framträdande skulle se ut. Innan sitt medverkande, trodde han inte att han skulle få påverka framförandet så pass mycket som han faktiskt fick. ”Man kände sig verkligen inte som en leksak”, förklarar han. Det fördes en dialog mellan Daniel, Fredrik Kempe och SVT om hans nummer och enligt Daniel, var alla parter nöjda med resultatet. Daniel tyckte att det kändes skönt att inte ha någon press på sitt framträdande. De kända artisterna har mycket att förlora om de hamnar på en dålig placering, medan jag hade allt att vinna, menar han. När vi kommer in på Christer

Björkman, säger Daniel: ”Är det någon jag litar på så är det Christer. Han är ett proffs, som ser det ingen annan ser.” Christers samarbetsförmåga, hans inställning att ge alla artister lika mycket tid samt hans skickliga medarbetare är ytterligare faktorer som har bidragit till det positiva intrycket.

Kreativitet handlar om att inse sin felbarhet och att få feedback. Det behövs någon som rensar bland ens idéer. Så länge man är medveten om sina svagheter, ökar kreativiteten. Återigen, blir aspekten av den kompetenta medarbetarskaran viktig. Melodifestivalen har Sveriges bästa ljudtekniker och kameramän, anser Daniel. Däremot, som nämndes innan, kände han sig inte för styrd av SVT. Artisterna ges utrymme att testa sin tanke kring bidraget.

På tal om scenkläder, får vi en annan syn på kreativitet, nämligen den när kreativiteter möts. Till exempel, blir valet rörande att sy byxorna på ett visst sätt, det vill säga kläddesigners kreativitet, ett inkräktande på koreografens kreativitet, eftersom vissa danssteg kanske måste uteslutas. Daniels scenkläder designades av Lars Wallin och menar att han själv har koll på vad som händer på scenen, något som Lars inte har någon inblick i. Daniel framställer samarbetet mellan honom och Lars fungerade exemplariskt.

Själva framförandet beskriver Daniel som en ovärderlig upplevelse. Visst är det stressigt på grund av media och visst är avsaknaden av glitter och glamour bakom kulisserna påtaglig, men han menar att han älskar att stå på scenen och ”skulle kunna göra det där en gång i veckan”.

Vad gäller tävlingen vs. innehållet i Melodifestivalen, ställer sig Daniel bakom åsikten om att tävlingen är viktigast. Där blir tittarna inte lurade. Det kommer aldrig att lanseras 32 dunderhits under ett år, vilket tittarna verkar förvänta sig ibland, men på det hela taget tycker Daniel att Melodifestivalen erbjuder riktigt bra låtar och en möjlighet att få se många olika artister på en gång. Det är också ett utmärkt tillfälle för artisterna att marknadsföra sig.

4.2.9 KLÄDDESIGNERN: LARS WALLIN

Nog för att Lars är karismatisk och har varma, blåa ögon omgivna av skrattrynkor som är behagliga att titta in i, men det är det svårt att slita blicken från det som omger oss när vi sitter inför intervjun på hans kontor. Vi sitter i en stor soffa mitt i rummet som är högt i tak och längs med väggarna hänger klänningar, kavajer och jackor. Inget plagg är det andra likt. Mitt emot oss finns en gigantisk spegel med tjock guldinramning. Det står skyltdockor med

glittrande kreationer utplacerade lite här och var. Stökigt är det sista ordet som skulle beskriva Lars arbetsplats, smakfullt ligger närmare verkligheten.

”Det visuella påverkar våra intryck, vare sig vi vill eller inte”, menar Lars. Därför tror han också att hans modeskapelser spelar stor roll för både artisten och publiken i Melodifestivalen. Han tycker att det är mycket roligt och stimulerande att få designa kläder till artister eftersom ”artister inte är modeller”. Det finns något mer att leverera i den kreativa processen än att kläderna ska sitta snyggt på eller följa den senaste catwalk-trenden. Lars tycker att han har lyckats med sitt uppdrag när artisten säger att ”Det här är jag!” om Lars verk. Även om Lars ställer sig bakom åsikten att Melodifestivalen i första hand är en musiktävling, anser han att de visuella redskapen förhöjer och förstärker ett framträdande.

Att Lars började designa kläder i Melodifestivalsammanhang var en slump. Hans debut var år 1994, då han kontaktades av Marie Bergman som det året uppträdde (och sedermera vann) tillsammans med Roger Pontare. Den gången skedde Lars skapande isolerat från musik och koreografi. Förutom med artisten, har han idag ett nära samarbete med såväl koreograf som Melodifestivalens redaktion. Lars beskriver sitt arbete i Melodifestivalen genom att dra en parallell till sin roll som kläddesigner till föreställningen ”Gustav III”, som visats på Operan under våren. Att göra rokoko-kläder till balettdansare handlar om att ständigt stämma av med övriga inblandade. När koreografi och kläder inte går ihop, blir det jobbigt. Kompromiss är sällan en bra lösning i en sådan situation. Istället är tydlig information i ett tidigt skede om vad uppdraget går ut på, viktigt för att Lars ska kunna ta sig an utmaningen som kläddesigner. Det får honom att tänka kreativt kring själva konstruktionen. Lars anser sig inte bli låst av kreativa begränsningar, utan tycker att det gör processen lika utmanande som om han hade helt fria tyglar. Själva produkten Melodifestivalen är enligt Lars en genomtänkt cirkus.

När Lars får frågan om sin syn på kreativitet, blir första svaret ”Hur menar ni då?”. När vi förklarar att det handlar om vad kreativitet är för honom, får vi veta att kreativitet enligt Lars innebär att ständigt vara igång. Han beskriver sig själv som ”en scanner dygnet runt”, eftersom han aldrig upphör att inspireras till nya idéer. Han är livrädd för att börja gå på rutin. Ett rutinmässigt tankesätt förhindras genom att nollställa sig inför varje projekt. Vidare är en viktig del av Lars kreativitet hans formspråk. Han har ett tränat öga som är duktigt på att analysera fram en stil utifrån en individ. Denna erfarenhet gör att det är lättare att tvinga fram kreativitet, vilket är nödvändigt då och då. Ibland får Lars en beställning som ska vara klar om

några timmar. En sådan press har han dock aldrig i Melodifestivalen, där han blir uppringd i ett tidigt skede.

4.3 SAMMANFATTNING

Efter genomgången av Melodifestivalens organisation och intervjuobjektens syn på kreativitet i Melodifestivalen, förstärks uppfattningen ytterligare om att kreativitet är ett luddigt och subjektivt begrepp. Empirin är beroende av vad de intervjuade personerna lägger för innebörd i ordet kreativitet. Några gemensamma drag i uppfattningen om kreativitet i Melodifestivalen, är synen på kreativitet som ständigt närvarande, kreativa begränsningar samt att Melodifestivalen i första hand är en tävling, där publikens deltagande är viktigt. Vad gäller våra egna observationer som empiri, har det framkommit att atmosfären i skapandet av Melodifestivalen präglas av samordning av olika idéer i förhållande till kreativa begränsningar.

5 ANALYS

I analysavsnittet får läsaren följa resonemanget för sammanfogandet av empiri och teori. Våra reflektioner och tolkningar utgör bryggan mellan dessa två delar. Analysen är uppdelad i fyra teman för att underlätta kopplingen mellan teori och analys samt för att göra analysen mer överskådlig.

5.1 KREATIVITET

5.1.1 HÖGT I TAK MED BEGRÄNSNINGAR

Enligt intervjuobjekten och våra egna observationer, kan konstateras att kreativitet i Melodifestivalen uppfattas som ständigt närvarande. Gemensamt för alla intervjuade är att de med engagemang berättar för oss om kreativitetens roll och betydelse för Melodifestivalens framgång. Det är ingen som har ryckt på axlarna och svarat fåordigt när vi diskuterat ämnet kreativitet. Snarare verkar kreativitet ses som ett naturligt inslag i deras arbete. Visserligen ställde Lars motfrågan om vad vi menar med kreativitet när vi frågade om hans syn på fenomenet, vilket förstärker bilden av kreativitet som ett diffust och avsändarpåverkat begrepp. Christers lösning på att hålla kreativitet levande, är kreativa sidoprocesser. Den dagen kreativiteten tar slut, är sidoprojekten en räddning för att behålla Melodifestivalens bild av ett program som är nytt och annorlunda. Både intervjun med Afro-Dite och observationen under formgruppsmötet, förstärker intrycket av att Melodifestivalens redaktion kan hantera skapandet av något nytt och annorlunda. Frihet och högt i tak kan beskriva den kreativa arbetsprocessen som leder fram till resultatet.

En motstridig bild av den tillåtande skaparatmosfären där alla idéer är välkomna, är de intervjuades förkärlek till kreativa begränsningar. Under intervjuerna har vi fått veta att kreativa begränsningar underlättar arbetet. Kristian förklarar motsättningen med att alla idéer är välkomna i inledningsskedet, för att sedan begränsas och skapa ramar och riktlinjer att arbeta efter. Dock skiljer sig synen på hur kreativa begränsningar yttrar sig. Medan Martin, Christel, Anette och Per använder det som något mer subtilt som finns i företagskulturen, exempelvis ledorden, talar Kristian och Christer om mer konkreta begränsningar såsom flummiga artister, tävlingens utformning och media. Även Christers kreativitet i sig kan sägas

utgöra en kreativ begränsning för de andra medarbetarna, åtminstone på tävlingssidan, eftersom det är hans kreativitet som bestämmer. Vidare, anser Christer att artisterna möjliggör festivalen medan Kristian kan se dem som en begränsning, om inte för festivalen så i alla fall för kreativiteten. Här kan vi ana att det finns en uppdelning i arbets- och tankesätt mellan de två delarna som Melodifestivalens redaktion består av, tävling och innehåll. Christel, som har det övergripande ansvaret för festivalen, förnekar inte att konflikter kan förekomma. Dock verkar alla i teamet överens om, vilket Christel även säger, att det är tävlingen som står i fokus. Innehållet förhöjer tävlingen, inte tvärtom.

5.1.2 ATT ORGANISERA KREATIVITETEN

Det empiriska materialet visar att kreativitet och rutin inte är någon önskvärd kombination. Detta återfinns i exempelvis Christers uttalande i Globen. Även hos Lars finns en ovilja, till och med en skräck, inför rutinmässigt arbetssätt. Christer och Lars använder exakt samma ord; att kreativiteten går på rutin, för att beskriva motsatsen till vad de brinner för. Vi kan se att det finns en skillnad på hur rutin och organisering betraktas i förhållande till kreativitet. Organisering är ok, men inte rutin. Detta kan förklaras med myten om den kreativa människan, se stycke 1.1, och därmed skapas en bild av vad kreativitet och hur kreativa människor inte är. Följaktligen visar vårt empiriska material, att kreativitet och organisering, en kombination som Ericsson menar ofta påtalas som oförenlig på grund av vår föreställning om kreativitet, inte behöver vara omöjlig att sammanfoga. Vi har bland annat förbättringsmappen ”Vad kan vi göra bättre 2009”, formgruppsmötet, körschemat, databasen där information om alla framträdanden lagras, förändringsmålet på 10% per år samt Lars behov av tydlig information som vittnar om metoder att organisera kreativiteten i processen och resultatet. Däremot förändras innehållet i dessa, som i sammanhanget kan kallas, organiserande åtgärder mellan olika år. Detta kan förstås utifrån Biltons teori om att kreativitet idag handlar om processer, system och organisationens lärande.

För att återgå kring det engagemang som de intervjuade visade inom fenomenet kreativitet, kan vi se att det finns en uppfattning om att variera kreativitetens styrka beroende på fas i projektet. Per och Kristian uttrycker att kreativitet när det gäller, inte är någon bra idé. Ibland får man helt enkelt acceptera att kreativiteten inte infinner sig. Ytterligare en aspekt av att lägga kreativiteten åt sidan, är *när* i skapandeprocessen kreativiteten är som mest intensiv. I slutsskedet, vilket i det här fallet är finalveckorna, är det ett sämre tillfälle att lansera kreativa

förslag. Då verkar de intervjuade överens om att kreativiteten nog inte ska ha en så framträdande roll. Följaktligen ges kreativiteten utrymme tidigt i skapandeprocessen. Åsikterna skiljer sig emellertid åt. Per talar om att han under de stressigaste perioderna arbetar med påtvingad kreativitet, vilket står i kontrast till uttalandet om att kreativitet när det gäller sällan är framgångsrikt. Dock kan kontrasten bero på att Per skiljer på kreativitet i skapandeprocessen, såsom att utforma ett nytt format, och på kreativitet när det handlar om idéer om att inleda en delfinal. Vi tolkar hans uttalanden som att för de viktigare besluten, är påtvingad kreativitet inte önskvärt. Lars berättar att han är en scanner som dygnet runt hämtar inspiration. I stressiga perioder av sitt arbete, vilket kan jämföras med processens slutskede, hanterar Lars krav på framkallad kreativitet genom att luta sig på sin erfarenhet. Ett liknande tankesätt kan vi se hos Melodifestivalredaktionen. Kristian nämner exempelvis att det känns lugnare att medverka som programledare det andra året, eftersom han då har hunnit lära sig ”allt det där andra”, bland annat tekniken.

Ytterligare en intressant iakttagelse, som också bekräftar komplexiteten i balansgången mellan fri och påtvingad kreativitet, är att Kristian känner frihet i sin roll som programledare, trots att han anser att det finns dagar då kreativiteten inte infinner sig. Vi uppfattar att intrycket av Kristians programledarroll är att han är spontan, vilket även Christel styrker. Friheten och spontaniteten är således en del av hans kreativa bidrag som programledare, medan förarbetet med post it-lapparna är en annan del. Detta beskriver hur kreativitet skapas med två olika metoder. *Organisering och framförhållning* är den ena. *Nu gäller det* kan man kalla den andra. För artisterna, är dessa två metoder också tydliga. Afro-Dite utformade sitt nummer med fria händer i god tid innan tävlingen sändes i TV. Väl i direktsändning, fick de visa prov på sin förmåga att lansera produkten av sin kreativitet när det verkligen gäller. Oavsett hur hög kreativiteten var i planeringsarbetet, hängde Afro-Dites framgång ihop med scenframträdandet här och nu. Efter att ha pratat med Christer, framkom dock en annan syn på Afro-Dites medverkande. Han menade att det var han som sa åt gruppen att klä sig glittrigt till finalen, annars skulle han inte släppa in dem i Globen. Den skilda synen på kreativitetens fria händer, kan förklaras med formgruppsmötet. Detta kreativa spånmöte, där riktlinjerna för framträdandet tas fram, innefattar inte artisternas åsikter. Även om det sker en dialog mellan medarbetarna och artisterna, vittnar ovanstående händelse om att framträdandet inte alltid sker med samma utgångspunkt. Ytterligare en förklaring kan vara att Afro-Dites helhetsbild av den

kreativa processen, är att gruppen var mest tongivande. Christers tillsägelse kan med tiden ha falnat bort i minnet.

Det råder ingen tvekan om att kreativitet betraktas som en tillgång, vilket bland annat Edenhall ställer sig bakom, för medarbetarna i organisationen. Christer menar att kreativiteten ska genomsyra hela organisationen, Anette nämner att hon ibland måste ta död på kreativa idéer med hänsyn till budget och Christel att medarbetarna inte har några svårigheter med att frammana sin kreativa sida. Kreativiteten betraktas som närvarande. Att kreativitet ses som en tillgång, förklaras genom att medarbetarna använder nämnda metoder som dokumentation och möten med fokus på kreativitet.

5.1.3 HERR MELODIFESTIVALEN OCH DEN KOLLEKTIVA ARBETSPROCESSEN

Både utifrån våra egna observationer, media (se till exempel texten från stureplan.se i stycke 4.2.5) och hans egna ord, ses Christer som den mest tongivande personen för den kreativa process. Denna bild är också förenlig med tanken om att det är tävlingen som utgör kärnan i Melodifestivalen. Christer är tävlingsproducent och drivs av att ständigt förbättra tävlingen. Framförallt ur ett externt perspektiv, med vilket vi här främst menar medierapportering (programbladet från finalen, exempelvis), står Christer som frontfiguren för Melodifestivalens nuvarande utformning. Det är ingen oförtjänt tillskrivelse. Både från hans egen och från andra intervjuades beskrivning av det arbete han utför, förstår vi att han brinner för sin uppgift. Med Biltons teori om hjältemodellen som grund, kan vi således tydliggöra att om det finns en hjälte bakom kreativiteten i arbetet med Melodifestivalen, heter denne Christer Björkman.

Det är förståeligt varför organisationer gärna använder sig av hjältemodellen. Det är tacksamt att lyfta fram en person som får symbolisera kreativiteten och entreprenörskapet, även om det i de flesta fall är fler inblandade. Det blir helt enkelt lättare att profilera sig om kreativiteten utåt sett centraliseras till att rymmas i en enda hjälte. Så länge de övriga medarbetarna inte misstycker, vilket vi inte har hittat några tecken på i vårt empiriinsamlande, är det följaktligen ingen dålig strategi för att minska spretigheten i marknadsföringen av Melodifestivalen.

Med ett internt synsätt, är hjältemodellen inte lika central. Visserligen vittnar både Herr Melodifestivalens ord om att det är hans kreativitet som bestämmer samt hans ledande roll på formgruppsmötet om att han är en central figur för kreativitet. Dock kan vi konstatera att

kreativiteten växer fram ur parallella kollektiva processer. Christer själv menar att kreativitet handlar om att inte vara ensam. Tävlingssidan, där bland annat Christer, koreografer och tekniker ingår, arbetar med en del av kreativiteten medan innehållssidan, med exempelvis Kristian och Josef, står för en annan del. I arbetet med Melodifestivalen finns utrymme för samarbete i processer i olika delar av organisationen. Vidare, innebär den kollektiva modellen organisatoriskt lärande och systematiskt arbete. Vi har tidigare nämnt hur den kreativa processen organiseras i form av möten, dokument och uppföljning av årets resultat.

Av detta följer att i den kreativa processen inför Melodifestivalen tillämpas både hjältemodellen och den kollektiva modellen. Lagarbete och individuellt arbete förenas med hjälp av olika perspektivseenden och parallellt arbete mellan redaktionens delar. Gammalt och nytt förenas i lärandeprocessen, där medarbetarna tar med sig kunskap om vad som gick bra respektive mindre bra till nästa år. Intervjuerna visar att alla känner sig delaktiga i skapandet av kreativitet i processen, vare sig det handlar om att relatera idéerna till budget eller förnya programmet som producent. Biltons teori påtalar att de två olika modellerna kan leda till motstridiga policies. Organisationen kan emellertid parera motstridigheterna genom att använda hjältemodellen och låta Christer skina mot den externa publiken, medan den kollektiva modellen ges förutsättningar att fungera internt.

Ytterligare ett belägg för att den kollektiva modellen passar bäst för att beskriva det interna synsättet på kreativitet, är uttalanden som att kreativitet är något man hela tiden lär sig (Anette) samt att det inte går att bli fullärd inom kreativitet (Kristian). Den kollektiva modellen är som sagt inriktad på lärande och systematiskt arbete, vilket stämmer överens med synen på kreativitet som en ständigt pågående process. Även Lars ställer sig bakom uppfattningen att kreativiteten växer fram ur en lärandeprocess. Fastän Lars inte ingår i redaktionen, kan det gemensamma synsättet på kreativitet säkerligen vara en bidragande orsak till att samarbetet mellan honom och redaktionen samt mellan honom och artisterna beskrivs i positiva ordalag. Vi kan vidare se en förskjutning från hjältemodellen till den kollektiva modellen i Lars sätt att arbeta med Melodifestivalen. Under de senare åren, har han varit mer involverad i de kreativa processerna i angränsning till kläddesignandet, såsom musik och koreografi, än han var första gången.

Kreativiteten som något oändligt, en lärandeprocess som ständigt fortgår, rimmar illa med organisationer som har verksamhetsmål. Att alltid vilja och kunna förbättra det kreativa

resultatet, är drivkraften för kreativa personer, menar Anette. En av Melodifestivalredaktionens egenskaper som kreativ organisation, kan sägas vara den tydliga dead line som organisationen arbetar mot. När finalen går av stapeln kl. 20.00 den där lördagen i mars, kan inte Christer en kvart innan förändra någon av de kreativa processerna som har föregått resultatet. Medvetenheten om det tydliga verksamhetsmålet, att sända tävlingen och underhållningen mellan bidragen, tycks fungera som ett styrmedel för den kreativa processen (vi återkommer till ämnet hur styrning påverkar den kreativa processen i nästa tema, Kreativt ledarskap). En kvalitetssäkring för processen är den mapp som skapas efter varje år och som innehåller allt som skulle kunna göras bättre inför festivalen två år senare. Inför arbetet med 2009 års festival öppnar de nu mappen som skrev efter 2007 års festival. Vidare, som har nämnts tidigare, har redaktionen några av de bästa i sin yrkesroll samtidigt som det finns en gedigen organisatorisk erfarenhet av att ha utformat Melodifestivalen i femtio år.

5.1.4 PRODUKTION OCH KOMMERSIELLT VÄRDE

Björkegren skiljer på primär- och sekundärkreativitet med kriteriet om vad som är egenproducerat och vad som är inköpt. Produktionen av Melodifestivalen klassificeras som primärkreativitet, eftersom programmet är egenproducerat. Däremot stämmer Melodifestivalen inte in på Björkegrens uppdelning om att primärkreativitet till största del genererar kulturellt värde. Trots att Melodifestivalen sysslar med primärkreativitet, har vi observerat att det kommersiella värdet är av stor vikt. CD-skivan ”Melodifestivalen 2008”, som innehåller årets bidrag, har sålt bäst av alla skivor i vår. (www.ginza.se, där hitlistan sammanställs av Grammofonleverantörernas förening, GLF, och bygger på försäljningssiffror på mest sålda samlingsalbum i Sverige.) Under genrepet i Globen, fick vi veta att det spelas in en dvd om årets festival. Christer berättade också att filmbolag hör av sig för att undvika att filmpremiärer krockar med årets festival. Det är tydligt att Melodifestivalen har ett kommersiellt värde och att medarbetarna också arbetar för att förstärka detta. Melodifestivalen kan vid sidan av sitt kommersiella värde, också antas ha ett kulturellt värde med hänseende till sin stora spridning och långa existensperiod. Rörande primär- och sekundärkreativitet, tillämpar organisationen det förstnämnda. Dock är det kommersiella värdet påtagligt, inte minst i hanteringen av det kreativa resultatet. Att Melodifestivalen består av både en tävling och ett TV-program ger organisationen utrymme att generera en tvåsidig produkt.

Vad beträffar Dahléns kategorisering av kreativitet som produktkreativitet eller marknadsföringskreativitet, vill vi nämna att vi till största del har studerat produktkreativiteten. Vi har emellertid snappat upp kreativa inslag som hör till marknadsföringskreativiteten. För det första, kan klargöras att i likhet med primär- och sekundärkreativiteten, sker parallella processer. Produkten Melodifestivalen har visserligen varit definierad sedan många år tillbaka, den senaste omdefinieringen gjordes som vi har nämnt år 2002, men det har framgått att produktens utseende inte betraktas som något beständigt. Christer nämner att kreativ idégenerering sker som sidoprojekt för att kunna tas fram när kreativiteten sinar. En trolig tanke är att sådana sidoprojekt rör produktkreativiteten. Att ändra utformningen av eller tekniken i produkten är ett sätt för organisationen att behålla sin framgång, som av Christels beskrivs med orden: ”Leverera det man förväntar sig på ett överraskande sätt.” Likaså, är ett annat sätt att leva upp till framgången att istället fokusera på marknadsföringskreativiteten. Då kan det antas vara ett mer direkt projekt, än de sidoprocesser som produktkreativiteten tillhör. Till exempel finns det möjlighet att köpa Melodifestivalens CD-skiva samt ladda ner bidragen som ringsignaler till mobiltelefonen. Sådana idéer är också i större utsträckning direkt hänförliga till det kommersiella värdet än vad idéer tillhörande produktkreativiteten är. Av resonemanget att döma, är produkt – och marknadsföringskreativiteten stående inslag i den kreativa processen. Återigen framkommer att organisationen Melodifestivalen arbetar med olika sorters kreativitet på olika plan och med olika tidshorisonter i organisationen.

Till exempel är sidoprojekten avsedda att utvecklas längre fram, medan Kristians post it-lappar och formgruppsmötet, handlar om kreativitet här och nu. Blandningen av långsiktighet och ett nuvarande inslag i kreativiteten i organisationen kan underlättas av att en viss del av personalen är projektanställd. Vore alla i redaktionen medvetna om att de inte skulle finnas kvar nästa år, är det mindre troligt att någon också skulle tänka på förändringar längre fram i tiden. Om alla däremot vore inställda på att vara kvar de närmaste tio åren, kanhända att den kortsiktiga kreativiteten inte skulle ge lika stort utrymme. Både Per och Martin uttrycker att deras roll är att komma till Melodifestivalen och förändra, att göra ett avtryck just det här året.

5.2 KREATIVT LEDARSKAP

5.2.1 ATT STYRA KREATIVITETEN

Den styrda sidan av den kreativa processen är länkat till att det finns ett tydligt mål för vad som ska åstadkommas med produkten och att resultatet mäts i tittarsiffror. Ett synligt exempel på när styrning ger sig till känna är körschemat för programmet. För att TV-produktionen ska fungera krävs att varje sekund schemaläggs och att utrymmet för spontana inslag minimeras eller tidsbestäms. Detta innebär exempelvis att Kristians kreativitet begränsas av hur lång tid han har på sig.

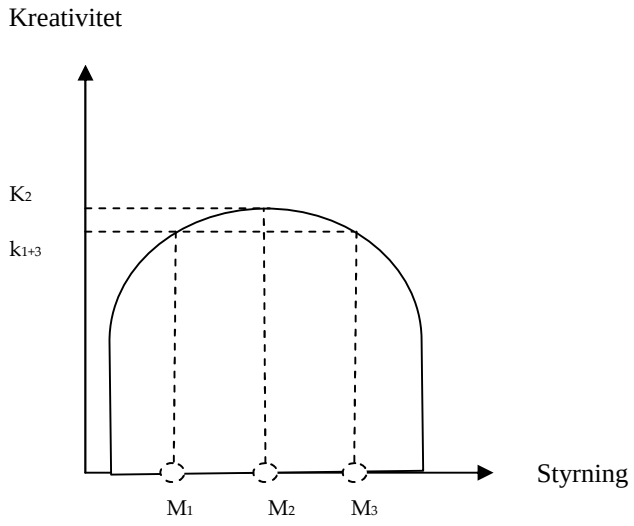
I empiri- och teoriavsnitten har vi sett att kreativitet är beroende av de kreativa begränsningar som sätts ut. Martin menar att kreativa begränsningar underlättar det kreativa arbetet, som exempel nämner han att riktlinjer för att skriva en berättelse underlättar skrivandet. Detta är ett synsätt som även Kristian delar. I Melodifestivalsredaktionen ges en stor frihet till dem som arbetar med att skapa programmet, samtidigt som alla är medvetna om de kreativa begränsningar som existerar. Det är tydligt att det finns en gemensam inställning inför arbetet med Melodifestivalen att kreativa begräsningar är något man får finna sig i och som Per uttryckte sig, ”något man får lära sig arbeta utifrån”.

I motsats till detta finns argumentet för att kreativitet ska fungera helt fritt och inte isoleras. Bilton menar att den kreativa friheten i så fall särkopplar konstnären från den strategiska processen. Frågan Bilton ställer sig är om isolering är kreativt i längden. Utan ramverk blir den kreativa friheten frustrerande. De kreativa begränsningarna fungerar som en motivering. Begränsningarna blir en självklarhet i Melodifestivalen och föder enbart genom sin existens kreativitet inom de givna parametrarna.

Även Dahlén hävdar att kreativa begränsningar gynnar kreativitetsskapandet. Dahlén använder en figur för att illustrera sitt tankesätt. I och med användandet av Dahléns figur, ser vi att Ericssons myt (se stycke 1.1) om att kreativitet går att mäta och testa till viss del existerar. Om vi, medvetna om att det kan betraktas som en myt, applicerar figuren på Melodifestivalen, skulle kreativiteten och styrningen av kreativiteten i Melodifestivalen kunna placeras på någon punkt innanför kurvan. Det finns en stor del frihet i det kreativa skapandet i Melodifestivalen samtidigt som de kreativa begräsningarna är närvarande. Det finns medel att använda för att styra kreativiteten i Melodifestivalen. Ledorden, vilket benämningen

indikerar, är ett bra exempel på ett sätt att leda skapandet. Samtidigt ges det frihet åt medarbetarna att göra det bästa av sin förmåga. Enligt Christel har hon de bästa i sitt team och det är otvetydigt märkbart från intervjuerna och från våra observationer att det finns mycket skapandefrihet inom ramarna för arbetet.

Genom att placera Melodifestivalen innanför kurvan definieras redaktionen som en organisation med enligt teorin lämplig grad av styrning. En placering vid M_1 respektive M_3 ger en lägre kreativitet vid k_{1+3} medan en placering vid M_2 ger den optimala nivån på kreativitet, K_2. Det är ingen omöjlighet att Melodifestivalen befinner sig vid eller nära M_2, då deras uppsatta mål för vad kreativiteten ska åstadkomma i stort sett uppfylls år efter år. För tydliggöra kan man säga att organisationen är lagom styrd utifrån de uppsatta målen.



5.2.2 DET KREATIVA LEDARSKAPET

Som har nämnts, finns flera tydliga riktlinjer för arbetet med Melodifestivalen, såsom tidpunkten för finalen och målet om tittarsiffror. Riktlinjerna påverkar ledarskapet på så sätt att de kan kommuniceras ut i organisationen och grunda för ett kreativt samarbete. Detta stämmer överens med Austen & Devins citat, ”you can maybe convince them that

something's of interest and importance, but you cannot tell them what to do" (Austen & Devin, 2003, s 82). När man ger sina anställda fria tyglar krävs fokus för att forma nya idéer och tankar, något som håller dem på rätt spår. Projektet Airis hjälper oss att förstå hur medarbetarnas kreativa bakgrund och den kreativa atmosfären i Melodifestivalen främjar ett sådant arbete. Ett medel för att styra kreativiteten under processen är ledorden som bestäms från år till år. De ger organisationen tydligt fokus samt ger Melodifestivalen den essens som ska uttryckas i programform. Det är utifrån dessa ledord som kreativiteten ska skapa den färdiga produkten.

Vidare kräver ett ledarskap i en kreativ organisation medvetenhet om konstnärens egenskaper och hur dessa ska hanteras. Martin beskriver det som att man ska kunna prata båda språken inom kreativitet och kontroll. När Christer Björkman inleder ett samarbete med en artist går de igenom hur artisten ser sitt nummer. Artisten har en vision om hur sitt nummer ska se ut och Christers uppdrag är att se till att melodin får en så rättvis och bra framtoning som möjligt i kontexten. Tre nummer i rad kan inte vara solister med ljusblå klänning. Det är inte bra för någon. Under dialog med artisten, upphovsmän och producenter måste Christer motivera sin vision av numret. Hans ledarskapsroll blir följaktligen att motivera sin vision för resterande genom dialog. Han ser att en fördel för honom är att han pratar samma språk som artisten tack vara sin bakgrund som just artist. Detta är ett tydligt exempel på när begränsningar från tävlingen påverkar det kreativa arbetet samtidigt som ledaren, i det här fallet Christer, löser problemen med hjälp av sin kreativa bakgrund. På så sätt klargörs balansgången mellan begränsningar och en kreativitet som strävar efter att uppnå resultat, vilken genomsyrar hela arbetet med Melodifestivalen.

5.2.3 MÅLNING AV EN ORGANISATION

Att se sin organisation genom metaforer kan ha betydande konsekvenser då de ger en bättre förståelse samtidigt som de kan ge en förvrängd bild utav verkligheten. Efter intervjuerna står det klart att medarbetarna i Melodifestivalen gärna använder sig av metaforer för att beskriva organisationen och arbetet med organisationen. Martin var den första som talade med oss om löken. Han beskrev Melodifestivalen som en lök där den innersta kärnan är det som består år efter år och att helheten hela tiden förändras. Vidare beskrev han samma egenskap hos programmet, själva essensen av Melodifestivalen, som en DNA-kod. Mötet med Christel gav oss metaforer såsom att se arbetet som en myrstack, ett sorts organiserat kaos. Medan Lars

berättar att han ser Melodifestivalen som en genomtänkt cirkus, vilket kan ses som annat sätt att beskriva det organiserade kaoset. Christel använde också metaforen om att alla som jobbade med Melodifestivalen inte bara skulle sitta i samma tåg, utan i samma vagn, även om hon tyckte att formuleringen lät något klyschig. Alla ska jobba tillsammans mot målet. Ur ett ledarskapsperspektiv kan metaforer vara ett viktigt redskap för att lyfta fram olika dimensioner av en komplex organisation. Det finns emellertid problem med att se organisationen genom metaforer då det kan begränsa ens förståelse. Att inte se sin organisation är troligtvis lättare hänt när ledaren sitter i en annan del av huset, avskilt från verksamheten. Med Melodifestivalen klargör Christel att hon ska ha så mycket insikt i arbetet att hon ska kunna göra nedslag i varje del av processen.

Vidare är det tydligt att Melodifestivalen har ett behov av olika ledarskapstyper, vilket kan visa på en förståelse för att det är olika interna behov samt omvärldens egenskaper som påverkar styrningen. När man observerar ledarskapet i en organisation, kan förekomsten av olika ledarskapstyper förstås genom att se organisationen som ett öppet system. Den synen resulterar i att det inte finns något optimalt ledarskapssätt. I Melodifestivalen finns det kompisar, coacher, mammor och kommunikationscentraler. Christel tar på sig en mer coachande roll när hon riktar sig mot redaktionen, samtidigt berättar hon att när hon arbetade med Björn Gustafsson, Nour El-Refai och Kristian Luuk på innehållssidan blir hon mer som en mamma som ser till att de mår bra, äter och får den vila de behöver. Per ser sig istället som en kompis snarare än någon som står och pekar. Lite i motsats till Pers roll har vi Anette. Anette ser sin roll som en kommunikationscentral, hon delegerar uppgifter och bestämmer över de medel som finns tillhanda, dock innebär detta att det är hennes roll att säga nej.

5.2.4 VEM HÅLLER PENSELN?

Något som har tydliggjorts under arbetet med uppsatsen är att personerna bakom Sveriges mest sedda program bryr sig om sin produkt. Producenterna bryr sig om sin produkt samtidigt som produktens egenskaper överensstämmer med vad konsumenten vill ha, 2008 års final i Melodifestivalen sågs av 4 045 000 miljoner människor (se bilaga 1). När det finns en personlig relation mellan produkt och producent kan svårigheter med att skapa ett kollektivt samarbete uppstå. Inför ett samarbete ifrånsäger sig konstnären sin kreativa frihet, vilket ofta kan leda till konflikter över olika preferenser i enlighet med Caves. Av ledaren krävs en förmåga att kunna koordinera dessa olika individer och svårigheten ligger i att få individens

kreativitet och överensstämma med det faktum att det är det bästa TV-programmet som ska göras. Under ett formgruppsmöte skulle man kunna tro att ett flertal kreativa hjärnor skulle orsaka ett kreativt kaos utan lite resultat, men det samarbetet vi såg visar att Melodifestivalen har kommit långt med att få individerna att jobba som en ensemble. Detta återkopplar till diskussionen om den kollektiva processen och hjältemodellen i förgående analysavsnitt. Austen & Devin förklarar behovet av att jobba som en ensemble för att möjliggöra det som är omöjligt för en ensam individ. Även om det finns meningsskiljaktigheter under processens gång vet vi att de inblandade i Melodifestivalen är medvetna om det behov som ställs på resultat. För att komma dit krävs det ett samarbete av olika erfarenheter och begåvningar. I Melodifestivalen fungerar Anette som en central koordinator och även som en multitasking individ, som Bilton förespråkar ska ingå i ett kreativt team.

Förutom att en kreativ produkt kräver diversifierade egenskaper har den kreativa produkten också en osäker framtid då den väl kommer ut på marknaden, styrt av den osäkra omvärlden. Melodifestivalen påverkas av vilka bidrag som skickas in till tävlingen och det är slutligen det som avgör om programmet blir bra eller inte. Alla som vi har intervjuat är överens om att det är tävlingen som gör programmet. Christel menar att det största riskmomentet för festivalen är när de 32 bidragen ska väljas ut. Således har medarbetarna inte totalitär kontroll över resultatet. Enligt Caves, försvåras uppgiften med att välja ut artister av att marknadens respons på urvalet är osäkert. Vi kan således se att det finns en form av ”the nobody knows principle” i Melodifestivalens arbete med att välja ut bidrag. Därav blir det ett riskmoment. En annan aspekt av kontroll över tävlingens utformning, finns i publikens deltagande. Det är inte enbart bidragens kvalitet, det vill säga låtskrivarna, som påverkar processen och resultatet, utan även publiken får vara med och hålla i penseln. Hur publiken röstar blir avgörande för resultatet.

5.2.1 KREATIVITET OCH LYCKA… ELLER LYCKA OCH KREATIVITET?

Grundat på våra intervjuobjekts utsagor, kan den sammanfattande bilden av hur det är att arbeta med Melodifestivalen skildras med orden *stressigt men vansinnigt roligt.* Stressen är en naturlig följd av den bestämda och oflyttbara dead linen som delfinalerna och finalen utgör. Visserligen bestäms datumen för dessa långt i förväg, men alla läsare som någon gång har pluggat till en tenta vet att det inte är någon garanti för att undvika stress. Det var omöjligt att få tag i någon av intervjuobjekten under månaden innan första delfinalen sändes, något som

de också förutsåg skulle inträffa när vi sågs under hösten. Vidare, har Melodifestivalen många förväntningar att leva upp till (just det, dessutom på ett överraskande sätt), vilket gör att stressen inte bara är tidsrelaterad utan också prestationsgrundad. Mängden förväntningar kan sägas skilja sig från övriga kreativa organisationers vardag, annars utgör stress med all sannolikhet ett vanligt inslag i arbetet för alla kreativa organisationer. Till exempel en tidning eller en teater arbetar också efter tydliga dead lines.

Vad som däremot är unikt för Melodifestivalen ur arbetsmiljösynpunkt, är möjligheten att få ge utlopp för sin kreativitet utan att bekymra sig alltför mycket om att spara pengar i budgeten. Som Anette påpekar, är pengar över i budgeten vid projektets slut inget som möts med positiva reaktioner. En del av arbetsglädjen som intervjuobjekten förmedlar torde följaktligen bero på att de tilldelas betryggande ekonomiska resurser. Ytterligare en faktor, som vi fann under intervjun med Christel, är att medarbetarna är begåvade, ”de bästa i sin yrkesgrupp”, och självgående. Således blir arbetsstämningen hos Melodifestival-teamet innehållande drivkraft, motivation, kompetens, ett sätt att hantera den tunga stressbördan som uppkommer innan resultatet ska presenteras. Ericsson uppmärksammar att företagsledningen kan använda kreativitet för att fylla de anställdas behov av personlig utveckling. Empirin visar att inslag av arbetslivets kreativisering kan observeras i Melodifestivalen. Ledningen påtalar att ge kreativitet utrymme, vilket i termer av Ericsson kan ses som ett sätt att skapa bra arbetsstämning och en känsla av att utvecklas på arbetsplatsen. I relation till Dahléns resonemang om det positiva sambandet mellan kreativitet och lycka, det vill säga att kreativitet genererar lycka, eller om det omvända sambandet gäller, kan vi härmed påtala att kreativiteten i organisationen har en central roll när det gäller att skapa ett trivsamt arbetsklimat. Det är dock svårt att avgöra vad som är lycka och vad som är kreativitet och därmed också svårt att etikettera vad som genererar vad.

Av projektet Airis, se stycke 3.1, har vi lärt oss att kreativitet och projekt som främjar kreativa inslag anses vara positivt för arbetsklimatet. Dessa projekt torde vara överflödiga i en organisation som Melodifestivalen. Förutom att synen på kreativitet är att den redan är en stor del av den dagliga processen, så finns det en nära kontakten med artister och andra kreativa individer, till exempel Lars. En annan viktig aspekt är att ledarna i Melodifestivalredaktionen har en tydlig inblick i konsten och flera av dem har en kreativ bakgrund. Christer beskriver sin egen erfarenhet som artist viktig eftersom det hjälper honom att tala artisternas språk. Att den konstnärliga skaparkraften är starkt närvarande bidrar således till att Melodifestivalens

medarbetare har ett försprång i den kreativa processen. Detta är något som till exempel Daniel bekräftar. Han påpekar att kreativiteten i Melodifestivalen till stor del utmynnar från de kompetenta medarbetarna.

Projektet Airis berörde också förhållandet mellan kreativitet och rationalitet. Vår teori säger att de traditionella uppfattningarna av vad kreativitet och rationalitet står för, kan fungera som motpoler. Sjöstrand beskriver synen på rationalitet som något klokt, logiskt och förnuftigt. Denna syn ställer sig Kristian bakom. Han menar att kreativitet och rationalitet är två motsatta världar och att det vissa dagar inte finns någon kreativitet och då ska man heller inte ha kreativa möten. Detta uttalande kan kopplas till att kreativiteten i Melodifestivalen står för ett skapande, en kärlek till programmet samt en vilja att alltid ge det där lilla extra, det där som ska ta tittarna till Oz. Det måste finnas en samklang mellan bilden av kreativitet och rationalitet i Melodifestivalen för att nå det uppsatta målet. Genom att klassificera att båda elementen är närvarande i organisationen, har man också skapat sig att sätt att arbeta i och leda organisationen. Detta sätt kan beskrivas som att förena bilden av kreativitet och rationalitet.

5.3 FÖRNYELSE

5.3.1 MELODIFESTIVALEN

Temat förnyelse har vi valt för att det är intressant att studera hur ett återkommande program lyckas med uppgiften att komma med nya inslag och idéer varje år. Dessutom är det en ofta använd definition på vad kreativitet är. Att kreativitet har konstruerats till att vara en förnyelseprocess visar sig både i hur teorin ser ut, genom våra egna uppfattningar inför arbetet och vad som kom fram i empirin. Förnyelse är ett ord som flera av de intervjuade har tagit upp när vi har talat om kreativitet. För att förstå vad som krävs av det kreativa arbetet i Melodifestivalen är det viktigt att se till önskan att förnyas samtidigt som kärnan ska kvarstå.

Enligt teorin brukar det finnas en motvilja mot att förändra ett framgångsrikt TV-program samt mot att ta till sig nya idéer. Till en viss grad kan man se att så också är fallet med Melodifestivalen. Christer menar att Melodifestivalen har fyra miljoner tv-tittare, en skara som han beskriver som en koloss och att förändringar inte sker hur som helst, utan genom ett

aktivt arbete internt och i grupp. När det rör sig om större förändringar, dit förändringen 2002 hör, ska de endast ske om något annat trycker på, såsom vikande tittarsiffror.

Under uppsatsens gång har det klargjorts att ledningen för Melodifestivalens redaktion har en förståelse för att det behövs en viss förändringsgrad för att säkerställa framgångarna med programmet. Björkegren menar att framgångsrika program kan utveckla en motståndskraft inför förändringar, med stöd i tanken om att förändringar kommer att göra programmet mindre populärt. Någon sådan inställning återfinns dock inte bland våra intervjuobjekt. Det finns en förståelse för att förändringar skapar framgång. Christel förklarar framgången och förnyelsearbetet med orden att ”leverera det man förväntar sig på ett överraskande sätt”. Dessa ord indikerar en avvägning mellan förnyelse och stabilitet. Stabiliteten, det som återkommer från år till år, fungerar som en kärna i verksamheten. Kärnan blir något att förhålla sig till i förnyelseprocesser. På så sätt kan uppfattningen om att bevara en kärna i festivalen fungera som ramverk i det kreativa arbetet. Den som har sett Melodifestivalen vet att varje år är något annorlunda, det kan vara tävlingsformatet, programledaren eller mellanakten. Kristian beskriver avvägningen som att ”Melodifestivalen ska varje år vara som ett nöjesfält som är för säsongen nyöppnat - Det finns många attraktioner som är desamma som föregående år, men blickar besökaren bakom ett hörn, ska den skymta något nytt och oväntat”. Även Lars beskriver Melodifestivalen i termer av nöje; en cirkus, som kan sägas stå för förnyelse. På sätt och vis kan man säga att Organisationen har satt sig själva och produkten i en roll då man hela tiden förväntar sig något nytt och att de måste leverera överraskningar år för år. För att kunna leva upp till kravet om något nytt har de, som en standard, att ändra 10 procent varje år. Dessa 10 procent innefattar programmet och hela organisationen.

En annan anledning till att Melodifestivalen inte har fastnat i Björkegrens ”framgångsfälla”, kan utgöras av rekryteringsprocessen. Björkegren vidhåller nämligen att en lösning på problemet om att fastna i gamla hjulspår avseende TV-program, är att ta in ny personal. Christel förtäljer att det är en syn som hon delar. Hon menar att en stor del av kreativiteten kan styras genom rekrytering. Ett exempel är valet av programledare. För att sätta en ny prägel på programmet har Melodifestivalen ofta används sig av en ny programledare för varje år. Christel berättar för oss om hur de valde ut Kristian utifrån hans humor och intelligens. Dessutom skulle hans förkärlek till tävlingen sätta en ny prägel på festivalen och ge stort upphov till nya idéer. Att byta medarbetare är således ett sätt att beskriva Melodifestivalens

förnyelsearbete. För att dra en parallell till metaforen om att Melodifestivalen är ett tåg där medarbetarna färdas i samma vagn, kan vi nu konstatera att tåget då och då stannar vi den hållplats där nya medarbetare går på och några gamla får stiga av. Andra exempel på förändringar som tillåter Melodifestivalen att leverera det förväntade på ett överraskande sätt, är införandet av Andra chansen och av jokrarna. Det förekommer också mer småskaliga förändringar, som är mer subtila för publiken, såsom en ny accentfärg.

5.3.1 FRAMGÅNGSFÄLLAN

Att förändra organisationen och produkten blir mer eller mindre förändringar för förändringens skull. I Melodifestivalen fungerar det som ett effektivt sätt att undvika stagnation och fastna i Björkegrens framgångsfälla. Utifrån vår empiri om Melodifestivalens historia, förstås att det hör till tävlingens natur att förändras. Vi kan dock se förändringar i förändringsmönstret. Innan år 2002 ändrades konceptet för festivalen mellan nästan varje år. Sedan omorganiseringen år 2002, har formatet inte hållit lika hög förändringstakt. Nu när Melodifestivalen har nått en sådan pass stor framgång, finns risken att den stannar vid det befintliga istället för att sträva efter att hela tiden bli lite bättre. Något som motsäger ett sådant scenario, är Christers uttalande om sina tankar om att skruva till tävlingsformatet till nästa år. I motsats till viljan att förändra, tar intervjuobjekten upp vikten av att bevara det gamla - kärnan i Melodifestivalen. Enligt Per är det viktigt att behålla beståndsdelarna under en förändringsprocess och hela tiden fokusera på programmet. Enligt Biltons teori skapas en miljö där idéer och innovation lättare ska kunna frodas när det gamla och det nya knyts ihop. I Melodifestivalen håller man starkt kvar vid Melodifestivalens DNA-kod även om organisationen och programmet ska förändras med 10 procent varje år.

Vidare är viktigt att komma ihåg att den budget som sätts upp är tänkt att användas upp helt. Festivalen ska ha lyckats med att få de tittarsiffror som är uppställda som mål. Att spara på krutet inom den givna budgeten finns inte i Anettes tankar, utan utrymme ges för att skapa det bästa programmet genom innovation och förnyelse. Ytterligare en faktor som underlättar förändringsprocessen i Melodifestivalen är det faktum att det är en kreativ organisation, vilket Per fick erfarenhet av.

5.3.2 ORGANISATIONEN

Vi har tidigare resonerat kring arbetsstämningen i Melodifestivalredaktionen. Även då en öppen och familjär stämning resulterar i kreativa diskussioner med högt tak kan det ske på bekostnad av innovation. Den kreativa spänning som Bilton (2007) nämner är närvarande mer eller mindre under arbetets gång och den här spänningen är beroende av i vilket skede processen befinner sig. Som har diskuterats i Kreativitetsavsnittet, är stämningen i den inledande fasen öppen och idéer flödar i spånmöten med högt i tak. Här skapas riktlinjer för framträdandena på formgruppsmötet och här sätter Kristian upp post it-lappar om vad hans insats ska innehålla. Under arbetets gång blir sedan utrymmet för utsvävningar mindre ju närmare finalen de kommer. Något som främjar kapaciteten att variera den kreativa spänningen, är databasen med lagrad information om framträdandena. I den finns medel för att förena nya och gamla idéer, samt i slutskedet av processen, ta vara på den kreativa intensiteten från processens början. Vi ser tecken på att det finns en insikt om när i processen som den kreativa spänningen bör vara hög. När arbetet blir mer fokuserat pågår samtidigt sidoprocesser med olika projekt. Denna parallellism understöder den kreativa individualismen samtidigt som medarbetarna ständigt strävar efter det gemensamma målet: att göra det bästa programmet. Parallellismen i arbetet med Melodifestivalen blir då även ett sätt att ta vara på kompetens. De som arbetar har möjlighet att utveckla andra idéer och projekt som gynnar deras kreativitet och innovation.

Följaktligen finns risken att det blir för mycket betoning på individualism vilket, enligt Bilton, kan låsa individer och på så sätt undereliminera förnyelsen. I Melodifestivalens redaktion undviker man överskott av individualism genom att ha ett gemensamt mål samt genom att praktiskt arbeta i formgruppsmöten, då det kreativa arbetet sker gemensamt i grupp. Vidare finns hela tiden en dialog mellan artisterna och berörda medlemmar i organisationen och allt ifrån tyget på skjortan till kamerans filmningar bestämt genom diskussioner och kompromisser. Det finns en medvetenhet om att medarbetarna tillsammans skapar det bästa programmet och att kreativitet och innovation ökar genom mothugg. Just mothuggen är viktiga för att undvika det grupptänkande som Bilton varnar för kan uppstå om individualismen blir för nedtonad.

Den kollektiva modellen innebär att flera olika roller i den kreativa processen ska samarbeta sida vid sida. Rollerna påverkar individens uppfattning om vad kreativitet är. Om vi har Pers

uppfattning om vad kreativitet står för, distans och lättsamhet, i åtanke, förstår vi att från hans synvinkel är det viktigt att balansera ett långsiktigt förhållningssätt med ett mer spontant och lättsamt sådant i den kreativa processen. Kreativiteten formas av både seriösa och lättsamma inslag. Per nämner Kristian som en del av den lättsamma arbetsgången. Kristian å sin sida beskriver kreativitet som att vara lyhörd inför vad som funkar. Lyhördheten blir viktig för Kristian, som under arbetet med att utforma sin roll som programledare, får ändra och stryka många skämt. Att olika roller i processen ger en varierad syn på kreativitet, kan anses vara nyttigt för produkten eftersom det skapar ett diversifierat synsätt och därmed minskar risken för enformigt grupptänkande och stagnation.

5.3.3 ATT BEHÅLLA OCH BYTA UT PERSONAL

Samtidigt som vi kan se en vilja om att undvika ett överskott av individualism genom enhälliga mål, ser vi att det finns enskilda individer som har som organisatorisk roll att förnya. Exempelvis Per anställdes för att som individ respresentera något och nytt och nyskapande, som skulle transformera Melodifestivalen till vad den är idag. En annan, otroligt stark individ, som inte bara media anser vara mannen bakom Melodifestivalen, eller för att citera stureplan.se: ”hjärnan bakom konceptet”, utan även hans kollegor, är Christer. För Christer innebär detta krav om att han själv ska kunna väga upp kreativiteten och han berättade för oss hur hans personliga drivkraft är att förbättra tävlingen. Det är ingen blygsam drivkraft. Om inte individen i det här fallet blir låst, finns en risk att organisationen blir låst runt en individ. Vad händer om den individen lämnar organisationen? För att förstå vår poäng bättre, kan vi göra en jämförelse med diskussionen som blossar upp då och då i näringslivsmedia - att föreställa sig ett IKEA utan Ingvar Kamprad.

Vi berörde tanken om att profilera Christer som en hjältefigur troligtvis till stor del är ett spel för de externa gallerierna i Kreativitetsavsnittet. I media fungerar det. Christer framställs som källan till kreativiteten och nyskapandet i festivalen. Om vi emellertid blickar inåt i organisationen i samband med förändring, använder sig organisationen av den kollektiva modellen samtidigt som hjältemodellen finns nära till hands. Detta lärde vi oss både utifrån Christers egna ord och av de övriga intervjupersonernas beskrivning av hans roll. Som nämnts tidigare, sker förändringar i den kollektiva modellen ofta i små steg snarare än på ett radikalt sätt. År 2002 genomgick Melodifestivalen en radikal förändring då tävlingen fick den form vi nu ser, dock har det därefter funnits ett arbetssätt att förändra organisationen och produkten

med 10 procent varje år. Bilton uttrycker att organisationer gärna framställer sina förändringar som radikala för att sända ut bilden av att ha hög innovativ förmåga. Organisationens mål om 10-procentiga förändring varje år, tycks inte vara något som används för att få den att verka radikal och innovativ, utan fungerar snarare som ett medel för att ge publiken det överraskningsmoment som den förväntar sig varje år. Vi har tidigare tagit upp att ett sätt att förnya varje år och som hjälper till att nå målet om en förändringsgrad på 10 procent, är att byta ut personalen. Ofta räcker det med att anställa en ny producent eller ändra sammansättning i arbetslagen. Förutom att det ger nya kreativa idéer och inspiration är det ett sätt för Christel att styra kreativitet genom rekrytering, något som blir kreativt upp-och-ned-vändande.

Enligt Bilton, bör ett ultimat team ur kreativitetssynpunkt innehålla okreativa individer. Vi har inte funnit stöd för någon sådan inställning hos de anställda i organisationen. Däremot kan vi se att arbetsteamens sammansättning syftar till att vara kreativa inom olika områden, exempelvis tävlingens utformning eller pausunderhållning. På så sätt kan man säga att Kristian är okreativ när det handlar om startordningen av bidragen, eftersom det inte är hans område. Att dela upp arbetet i olika ansvarsomrden är en naturlig del av att organisera arbetet. Men att det skulle finnas dem som inte bidrar med något kreativt alls är ingen uttalad synpunkt. Det är intressant att Bilton överhuvudtaget för en diskussion om att det finns okreativa människor. Bilton har i och för sig svårt att karaktärisera skillnaden mellan vad som är kreativt respektive okreativt arbete. Vi skulle kunna dra en parallell till Sjöstrands diskussion om rationalitetsbegreppet, det vill säga att det även bör innefatta irrationalitet. På så sätt skulle även kreativitetsbegreppet enligt vad vi har lärt oss av Bilton, innehålla en dimension av okreativitet.

5.3.4 ARTISTERNA

Det har framgått att Melodifestivalen är unik på många sätt jämfört med andra kreativa organisationer. En viktig beståndsdel, som gör förnyelsearbetet lättare, är att det automatiskt tillkommer nya inslag mellan åren i form av bidrag och artister. Även om själva tävlingsformatet inte ändras, vilket det som sagt inte har gjort i någon större utsträckning sedan införandet av delfinalerna, Andra chansen och jokrarna år 2002 och 2003, sker förändringar i produkten genom att andra bidrag och artister introduceras. Denna förnyelseparameter får Melodifestivalen ”gratis”. Låtskrivare och artister lägger ner tid och

kraft på att få medverka i festivalen, vilket bidrar till förnyelse utan att medarbetarna behöver involveras. Deras uppgift blir istället att skapa kreativa förändringar av det insända materialet. Intervjun med Daniel intygar att artisterna är engagerade och drivna till att skapa en bra produkt. Och den ansträngningen gör de ju faktiskt utan betalning, även om de kan tjäna pengar på efterdyningarna av sitt uppträdande.

5.4 IDENTITET OCH VÄRDESKAPANDE

5.4.1 VÄRDET AV PRODUKTEN

Liksom kreativitetsbegreppet, innehåller ordet *värdeskapande* inslag av subjektivitet och olika tolkningsmöjligheter. Vid användandet av Gillbergs begrepp ”det magiska kapitalet” tydliggörs hur det magiska kapitalet är värdeskapande för den kreativa produkten. Melodifestivalens publik skapar svensk populärkulturhistoria när den är delaktig i konsumtionssammanhang och röstning. Att publiken är med och framkallar värdet i produkten, ger i sin tur mer värde åt produkten och involverar publiken ännu mer, är en viktig del i att forma festivalens magiska kapital. Värdet skapas och ökar så länge publiken känner sig delaktig. Intervjuobjekten har framhållit att tävlingen är den mest betydande delen av Melodifestivalens organisation. Det är också den som gör publiken delaktig i skapandet av produkten. Melodifestivalen har ett mål att leva upp till och det är det som levereras. Melodifestivalen är unik på så sätt att biljetterna säljs slut långt innan det står klart vilka artister som kommer att medverka. Detta tyder på att programmet i sig har tillräckligt högt värde för att locka till sig publikens deltagande. Ändå är det tävlingen som anses vara viktigast internt sett. Christel betonar att Melodifestivalens största riskmoment består av att välja ut bidragen, något som enligt Caves kan förklaras med ”the nobody knows principle”. Men publiken köper ju biljetter oavsett artister? En förklaring till detta motstridiga förhållningssätt, att fokusera på tävlingen trots att publiken redan finns där, är att det bland publikens medlemmar finns en stark medvetenhet om att det kommer att bli en tävling. Även höga förväntningar på tävlingen växer fram bland publiken och i media. Visserligen är inte bidragen eller artisterna kända för allmänheten vid biljettsläppet, men det står klart att förväntningarna på hög kvalitet är uttalade. I termer av det magiska kapitalet, är tävlingen viktig för att den ger publiken utrymme att vara med och skapa produkten. Således är det

troligt att medarbetarna i Melodifestivalen känner av förväntningarna, varför fokus ligger på tävlingsdelen.

Under själva finalen är fortfarande skapandet av produkten i full gång. Redaktionen har gjort sitt, men den färdiga produkten är inte klar. En stor del av den magiska upplevelsen består i att halva Sveriges befolkning sitter och ser på Melodifestivalen. På sätt och vis kan man säga att produkten aldrig blir klar. Med hänsyn till viss säsongsvariation pågår skapandet av produkten fram till ESC. Vidare, skapas en efterbild av produkten i tidningarnas skriverier, för att sedan anta en mer nostalgisk touche efter några år när man ser tillbaka på gamla tävlingar.

5.4.2 SUBJEKTIV KONSUMTION

Bilton hävdar att intrycket från att konsumera kreativa produkter skiljer sig från person till person. Olika intryck och tolkningar gör att upplevelsen kan variera. Melodifestivalens vittomspännande räckvidd ger möjlighet till flera olika tolkningar. För att engagera Melodifestivalens publik krävs följaktligen en hantering av subjektivitet. Å ena sidan, behövs en bredd för att erbjuda något för alla. Först då kan Melodifestivalen transformeras till en tävling i populär mening. Å andra sidan, vill inte medarbetarna att intrycket ska vara slätstruket. Christel uttryckte att festivalen måste vara ”bred och smal på samma gång”. Här kan vi applicera Caves teori om de två olika grupperna som konsumerar kreativa produkter, som ju skildes åt beroende på engagemang. Melodifestivalen har som uppgift att tillfredsställa både de insatta Melodifestival-fansen samt den breda massan. Detta uppnås till viss del genom Christers arbete. Han strävar efter ett varierat artistuppbåd och att diversifiera varje deltävling. Förutom artisternas image och bidrag, är redskap som används bland annat startordning och klädsel. Även den tidigare nämnda parametern rekrytering kan sägas spela roll i arbetet med att hantera det breda och det smala i förhållandet till publiken. Nya medarbetare som sätts in i ett sedan många år existerande projekt, kan bidra med medel att göra tävlingen smalare, utan att förändra den bestående essensen, lökens kärna. Där finns ett mål om att Melodifestivalen ska vara en fest som ingen utesluts ifrån. Att Melodifestivalen lyckas locka tittare är bevisat. Tittarsiffrorna, medieuppbådet och det faktum att skiv- och filmbolag ringer Christer långt i förväg för att veta när festivalen går av stapeln, bekräftar Melodifestivalens bredd.

5.4.3 DEN SVENSKA DISKURSEN

Enligt Gillberg, är publikens deltagande och skapande av produkten beroende av den svenska diskursen. Den svenska diskursen består av ett kollektivt tankesätt. För Melodifestivalen innebär det att en vinnare som kan representera och tävla för Sverige ska utses. Därigenom ger den svenska diskursen festivalen en prägel och för Melodifestivalens redaktion betyder det att medarbetarnas arbete resulterar i att presentera ett utbud av potentiella vinnare av ESC. På sätt och vis kan sägas att det handlar om att lyckas producera fram en Carolina Klüft, som ska ta fram nationella känslor hos publiken och motivera till deltagande i programmet. Att publiken tillsammans hejar på en vinnare, och att svenskheten blir tydlig i uppträdandet i ESC, gör att det går att se likheter mellan Melodifestivalen och idrottstävlingar. Medierapporteringen, flaggviftande och frontfigurer både i form av de tävlande och i form av tränare, finns representerade i både i Melodifestivalen och idrottssammanhang. För värdeskapande i den kreativa produkten, blir således kollektivismen och den nationella tillhörigheten redskap att arbeta med.

5.4.4 SKRATT OCH BALLONG

Både från teori samt empiri har vi förstått att programledaren en viktig del i hur produkten framstår. I Melodifestivalens fall kan man det tyckas att valet av programledaren går emot Björkegrens teori. Snarare än att välja en programledare som närmar sig publiken med försiktighet och respektfullhet, väljs programledaren efter vad som kan ge festivalen en ny dimension. Dock finns inte riktigt behovet i Melodifestivalen att programledaren ska bli älskad och accepterad av alla, som programledare stannar man oftast bara ett år. Att Kristian nu har medverkat två år i rad är ett undantag. Istället för att fungera som en ny familjemedlem blir programledaren i Melodifestivalen någon som rör om i grytan och genererar åsikter. Detta utgör förklaringar till varför Melodifestivalens programledartyper står i kontrast till Björkegrens teori. Björkegren använder en annan tidshorisont och andra program i sitt resonemang. För till exempel en nyhetsuppläsare, är det viktigare med kontinuitet och längre varaktighet än för att leda Melodifestivalen. Däremot, kan vi se likheter med Björkegrens diskussion av övriga karaktäristika hos programledaren. Erfarenhet av direktsändning och talang för improvisation, överensstämmer således med teorin. Känslan för improvisation och att kunna leverera träffsäkra one-liners, är vad Christel anser vara Kristians största styrkor som programledare.

5.4.5 SCEN OCH SALONG

För att tilltala publiken och leverera värde till den, blir det viktigt att artisternas image samstämmer med produkten. Enligt Björkegren fungerar kändisarna som identifikationsobjekt. Återigen spökar Christels fras om att leverera vad som förväntas på ett överraskande sätt. Publiken vet att artister kommer att uppträda, vilket är det förväntade inslaget, men inte vilka artister, vilket utgör överraskningsmomentet. Följaktligen blir artisternas medverkan i finalen en viktig del i värdeskapande av produkten. Daniel menar att Melodifestivalen lockar tittare för att den "erbjuder riktigt bra låtar och en möjlighet att få se många olika artister på en gång". Därav kan tydliggöras att artisterna bidrar till produktens värde. I termer av kreativitet, är val av artist er en del av processen i att skapa Sveriges största evenemang.

Vi har således konstaterat att kreativa val av medverkande artister och programledare är centrala för att skapa Melodifestivalens image och för att kunna leva upp till ledorden, samt för att generera värde till publiken. Därför blir en intressant aspekt av värdeskapandet hur artisterna uppfattar programmet. På grund av Melodifestivalens omfattning, är en förstaplats i tävlingen värdefull för artisternas karriär. Samtidigt är artisterna tillfrågade för att ge publiken den upplevelse som de förväntar sig. På så sätt kan vi konstatera att en bra placering i tävlingen resulterar i en win-win-situation för artisten och för redaktionen. Även om det finns tittare som främst vill se underhållningsdelen av programmet, ger röstningssiffrorna (se bilaga 1) stöd åt åsikten att publiken värdesätter tävlingen. Artisterna utgör därmed en betydande del av upplevelsen för publiken. Redaktionen låter dem bidra med sina synpunkter och därmed främja deras delaktighet i den kreativa processen. För exempelvis Daniel, som har erfarenhet av koreografi, hade det nog tagit udden av hans medverkande i festivalen, om det inte hade funnits utrymme för hans åsikter. Daniel var glatt överraskad av hur mycket han som artist kunde färga sitt framträdande. Således kan relationen mellan redaktionen och artisterna beskrivas som ett kreativt samarbete med den färdiga produkten som mål, vilket möjliggör paralleller till avsnittet om kreativt ledarskap.

Vi kan också se ett annat inslag i relationen med artisterna, nämligen att låta artisterna tro att de utformade numret själva. Intervjun med Afro-Dite och sedan Christers kommentarer om den, gav oss insikt i att samma relation uppfattades olika av de två sidorna. Redaktionen, i detta fall Christer, tyckte inte alls att Afro-Dites nummer var enbart deras verk. Artisten,

Afro-Dite, menade att de fick styra fritt över utformandet. Även här kan vi se en koppling till ledarskap. Det är smart av Christer att låta artisterna leva i tron om att uppträdandet var deras verk, fastän han också påverkade, i detta fall scenkläderna, en del. Att artisterna låter Christer influera sina framträdanden, kan förstås utifrån den tillit som Daniel nämner att han känner för Christer. Detta är också ett smart drag från Christers sida. Genom att få artisterna förtroende, får han också makt att skapa numret åt dem.

Vidare, handlar relationen till artisterna om att motivera alla artister. Det finns bara en vinnare. I Melodifestivalen, står det mer på spel för vissa än för andra. Daniel säger att han hade allt att vinna. Det finns dock med all säkerhet de artister, ingen nämnd och ingen glömd, i årets festival som är besvikna över sin placering eftersom de anses vara så pass kända. Liksom Christers mål om att attrahera de bästa låtskrivarna till nästa år, måste Melodifestivalen ses som positivt för artisternas karriär för att de i första hand ska vilja ställa upp och i andra hand skapa värde åt publiken.

5.4.6 NÄR KREATIVITETER MÖTS I EN VÄRDESKAPANDE PROCESS

Melodifestivalens kreativa process rymmer många olika slags kreativiteter. Intervjun med Daniel gjorde oss uppmärksamma på en tänkvärd aspekt av kreativitet – den när kreativiteter möts. Daniels exempel berörde att klädesplagg begränsar rörelser, vilket betyder att designerns och koreografens kreativiteter kan krocka ibland. Enligt Lars, är kreativa krockar jobbigt. Inställningen kan förstås utifrån hans drivkraft att ta fram artistens personlighet i klädesplagget. Att behöva rucka på sina idéer och därmed kanske inte känna sig helt nöjd med sin insats, verkar främmande för kläddesignern. Istället vill han ha tydliga riktlinjer från början, så att han vet vad han har att utgå ifrån i sitt skapande. Dessa informationsbetingade begränsningar anses av Lars inte vara kreativt hämmande, vilket stämmer överens med redaktionens medlemmars syn på kreativa begränsningar (se stycke 5.2.2).

Som nämnts tidigare, kan vi se att Lars drivkraft i sitt arbete med Melodifestivalen består av något mer än att designa kläder som sitter snyggt på artisten. Det finns en dimension av hans kreativitet som handlar om att locka fram artistens personlighet. Lars delar därmed Christers åsikt om att scenframträdandet kan användas för att förhöja bidraget. Kopplat till myterna om kreativitet; att kreativitet står för något nytt, annorlunda och utvecklande för individen, kan vi dra en parallell till Lars tankesätt. Inte bara för honom själv, utan även för artisten, vill han att kläderna ska frammana känslor av värdeskapande lika mycket som att det ska vara nya kläder.

Det värdeskapande och meningsfulla inslaget blir svårt att behålla om olika kreativiteter förutsättningslöst möts och begränsar varandra. Likadant kan det sägas se ut i processen om värdeskapande inför publiken. Här spelar Christers kreativitet som ”bestämmer” vid kreativa krockar en stor roll för att inte förlora fokus och därmed värdeskapande. För att använda Lars ord, är Melodifestivalen en cirkus och en genomtänkt produkt på samma gång. Denna balansgång mellan spontanitet och struktur, kan sägas vara ett viktigt inslag i den värdeskapande processen, eftersom den tillåter att kreativiteter möts utan att resultera i en alltför spretig och ogenomtänkt produkt.

6 SYNTES

Här sammanfattas analysen samt ges en koppling mellan vår analys och slutsatserna.

Först och främst vill vi ta upp tråden från uppsatsens inledande stycke om kreativitet som social konstruktion. När intervjuobjekten talar om kreativitet, utgår de från sina egna föreställningar om vad begreppet innebär. Inte minst det faktum att kreativiteten beskrivs som ett naturligt inslag och ständigt närvarande, sätter igång associationer om att intervjuobjekten tar kreativiteten ”för given”. Vem är det som gör kreativiteten närvarande och vem bestämmer vad som är kreativt? Detta är viktiga tankar för att kunna utkristallisera faktorerna kopplade till vår frågeställning.

Under temat Kreativitet, fann vår analys att ett centralt och gemensamt begrepp för den kreativa processen i Melodifestivalen är kreativa begränsningar. Dessa bidrar till att underlätta uppgiften att organisera bilden av ett, vid första anblick, oorganiserat fenomen. Kreativa begränsningar påverkar även arbetet med att ge medarbetarna ett gemensamt och fokuserat tankesätt kring målet med den kreativa processen. Organiseringen av kreativitet är utmärkande och visar att kreativiteten inte bara handlar om brainstorming. Det är tydligt att de inblandade skiljer på organisering och standardisering samt att de förespråkar det förstnämnda. Här kan vi se att bilden av kreativitet i arbetet med Melodifestivalen påverkas av uppfattningen om att rutiner och standarder inte är förenligt med kreativitet. Vidare, har vi funnit att teorin om de två modellerna för kreativt arbetssätt, hjältemodellen samt den kollektiva modellen, alterneras beroende på organisatoriskt perspektiv. Detta parallella användande av olika teoretiska motstridiga begrepp, återkommer även i frågan om primär- och sekundärkreativitet samt marknadsförings- och produktkreativitet. Tydligt är att det kommersiella värdet i allra högsta grad är aktuellt, trots att Melodifestivalens redaktion ingår i en icke-vinstdrivande organisation. Unikt för redaktionen, vilket också utgör en faktor som underlättar den kreativa skaparkraften, är att det finns pengar, tid och anställda avsatta för enbart kreativitet. För att utveckla resonemanget, menas att det finns pengar avsatta till vad som betraktas som kreativt, såsom designers, koreografer, kreativa spånmöten samt artisternas idéer.

Vad beträffar Kreativt ledarskap, är det otvetydigt att olika roller tilldelas de olika ledarna. Detta främjar samordningen av den kreativa processen eftersom tydliga ansvarsområden och

förhållningssätt till processen, gör att arbetet går att organisera. Det finns en uppfattning om att kreativitet och rationalitet är två olika krafter. Denna uppfattning fungerar som ett styrmedel för både organisationen och produktionen, utifrån redaktionens mål om att göra det bästa TV-programmet. Kopplat till resonemanget om samspelet mellan kreativitet och rationalitet, finns styrning av kreativitet. Detta är en viktig beståndsdel i ledarskapet. Ur kreativitetssynpunkt är det lika illa med en löst som hårt styrd organisation, varför en avvägning i graden av styrning är en faktor till ett välfungerande ledarskap. Detta leder i sin tur till att sammanvägningen mellan resultatorientering och begränsningar möjliggörs. Även metaforer används för att skapa en gemensam plattform och således utrymme för organisationen att sammanfoga de olika ledarrollerna. Till ledarskapet hör också egenskapen att koordinera många olika individer, vilket förutsätter ett organisationsgrundat kreativitetssynsätt.

Kreativa organisationer innefattar processen, produkten och medarbetarna. I termer av förnyelse, behöver inte kreativitet innebära att dessa tre element ska förändras samtidigt. I organisationen, skapas ramar för förnyelsearbetet genom att ha någon form av stabilitet i produkten. Vissa inslag kan få stanna kvar i organisationen. Samtidigt finns en förståelse för förändringsbehov, vilket förändringsgraden 10 procent per år vittnar om. Dessa 10 procent syftar till hela organisationen. Ytterligare ett sätt att hantera avvägningen mellan förnyelse och stabilitet, är att låta organisationen hantera sidoprocesser och nuvarande projekt parallellt. Tidsperspektivet behöver inte vara detsamma för alla kreativa processer. Återigen, finns belägg för att inte utesluta vare sig ett individuellt eller kollektivt arbetssätt, utan låta dessa samverka sida vid sida. Odiskutabelt är att förändringsbehovet påverkas av tittarsiffror, det vill säga resultatet.

Vidare kan det konstateras att publiken fungerar som medproducenter till Melodifestivalen. Här finns en unik egenskap hos produkten, nämligen mängden medproducenter. Visserligen finns andra stora kulturella evenemang, såsom Oscarsgalan och rockkonserter. Vi ser emellertid en skillnad i att Melodifestivalens publik består av halva Sveriges befolkning, som tillsammans röstar fram vinnaren. Därmed skapas svensk kollektivism runt programmet. Delaktigheten och medskapandet av svensk populärkulturhistoria förhöjer värdet av den kreativa produkten. Melodifestivalen är en svensk tradition som genererar värdeskapande och identitet genom ömsesidigt utbyte med sin publik. Även de medverkande artisterna och programledaren, påverkar värde- och identitetsskapandet. I valet av artister och programledare

finns tillfälle att utnyttja likheter och motstridigheter med Melodifestivalens image. Det handlar om att bekräfta och lyfta fram intrycket av programmet, eller om att provocera och generera åsikter, utan att för den skull förlora tittare.

Intressant för analysen av empirimaterialet, är således att redaktionen har lyckats enas om en föreställning om vad kreativitet är. Detta har konkretiserats genom vissa avgränsningar av begreppet, till exempel att kreativitet är ständigt närvarande, att kreativa begränsningar tillhör den kreativa processen samt att kreativitet och standardisering inte hör ihop. Likaväl som vår analys tydliggör vikten av att ha ett gemensamt mål att arbeta mot för att uppnå resultat, kan också konstateras att en gemensam bild av vad kreativitet står för fungerar som ett styrmedel.

7 SLUTSATS

Studien av kreativitet i arbetet med Melodifestivalen har som syfte att få en förståelse för hur den unika organisation som Melodifestivalredaktionen utgör fungerar ur ett kreativitetsperspektiv. Den förståelsen kan inte sammanfattas med ett enda ord, beroende på kreativitetens komplexa, individuella och dubbeltydiga natur. Däremot har vi kunnat utkristallisera ett antal viktiga bränsleämnen som får det kreativa tåget Melodifestivalen att färdas framåt på rälsen. I termer av vår övergripande frågeställning ***Hur skapas och understöds kreativitet i arbetet med Melodifestivalen?*** har vi funnit att kreativiteten i organisationen skapas och understöds av ett antal ordpar. Dessa har betydelse för kreativiteten, ledarskapet, förnyelse samt för Melodifestivalens image och värdeskapande. För att kunna fördjupa resonemanget av vår huvudfrågeställning, valde vi att använda oss av tre delfrågor.

Hur påverkar ledarskapet kreativiteten? Att ledarskapet påverkar kreativiteten i arbetet med Melodifestivalen är tydligt. Först och främst, gestaltas ledarskapet i många olika roller, vilket underlättar ledarskap i en organisation med en mångsidig produkt, såsom en kreativ produkt. Ledarskap i en organisation med en kreativ produkt, fungerar först och främst genom att agera efter produktens karaktär. Produkten Melodifestivalen är av en speciell natur, det är skillnad mellan att ro i land en TV-produktion och exempelvis måla en tavla. Storskaligheten, förväntningar från publiken och den oflexibla tiden för leverans påverkar behovet av att kunna hantera en sammanvägning av uppfattningen av det kreativa och det rationella. Dessa är redskap för att utveckla produkten Melodifestivalen ur ledarskapssynpunkt. Även ledarens medvetenhet om de olika kreativa arbetssätten, individualitet eller kollektivism, påverkar produkten.

Styrning av kreativitet och kreativa begränsningar har visat sig vara betydande begrepp för ledarskapet i organisationen. Dessa möjliggör fokusering och samordning kring ett gemensamt mål i en organisation där den individuella medarbetaren behöver, eller kanske kräver, eget kreativt spelrum. Vi har konstaterat att en ”lagom” nivå av styrning respektive frihet är önskvärt. ”Lagom” säger inte mycket, men andemeningen är att det ska finnas inslag av frihet inom givna ramar för den kreativa processen. Ledaren kan också sägas påverka kreativitet genom att den har möjlighet att sätta praktisk betydelse på ordet och därmed styra kreativa processer genom att lägga en innerbörd i ordet.

Hur fungerar balansgången mellan att skapa något nytt och bevara den igenkännande faktorn? Melodifestivalen är ett återkommande kreativt projekt, vilket gör att det finns, liksom i så många andra kreativa organisationer, en vilja att bevara en igenkännande faktor. Detta står i kontrast till en annan vilja om att förnya produkten. Metoder för att förnya, samtidigt som produktens kärna kvarstår, är att finna ett arbetssätt som underlättar hanteringen av nuvarande projekt och sidoprocesser parallellt. Vidare har vi funnit att arbetssättet präglas av en förståelse för det faktum att processen, produkten och medarbetarna, det vill säga tre perspektiven av kreativitet, påverkar varandra. Följaktligen behöver inte alla elementen förnyas under ett och samma år.

Hur fungerar förhållandet mellan värdeskapande och kreativitet? Värdet av produkten Melodifestivalen, gör ett tydligt avtryck på den kreativa processen. En stor del av produktens magiska kapital, är att halva Sveriges befolkning är medproducenter. Därmed finns ett betydande externt engagemang, vilket synliggörs i de höga tittarsiffrorna. Medarbetarna fäster stor vikt vid att behålla programmets popularitet. Detta implicerar en klar insikt om att den kreativa processen fortsätter långt efter att produkten har lämnat producentens händer.

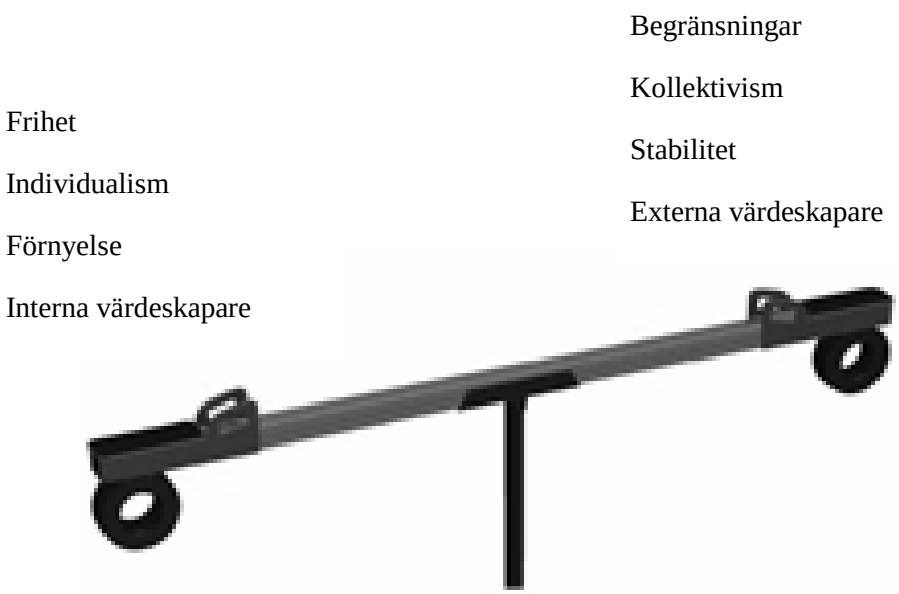
Vår övergripande frågeställning kan således besvaras med hjälp ett antal olika perspektiv; sammanfattningsvis finns fyra perspektiv för att förstå hur kreativitet skapas och understöds i Melodifestivalens organisation. Dessa är balansgången mellan frihet och begränsningar, mellan individualism och kollektivism, mellan förnyelse och stabilitet samt mellan interna och externa värdeskapare. Vår slutsats av studien om kreativitet i arbetet med Melodifestivalen tydliggör att organisationen arbetar med att skapa en balansgång mellan dessa perspektiv. Det finns utrymme för frihet samtidigt som programmet i sig samt ledande personal sätter gränser. I arbetet med Melodifestivalen ser vi individuella hjältar samtidigt som grupparbete är ett viktigt inslag i den kreativa processen. Balansgången mellan förnyelse och stabilitet förklarar vilka krav som ställ på det kreativa arbetet samtidigt som det utkristalliserar varför kreativitet behövs och skapas i organisationen. Slutligen påverkar de interna och externa värdeskapare hur produkten slutligen blir och vad organisationen måste förhålla sig till.

I Melodifestivalens redaktion finns metoder för att få möjlighet till att såväl arbeta förutsättningslöst med kreativitet som för att organisera den. Ett sätt att nå kreativ framgång blir att skapa ett arbetssätt som tillåter de olika perspektiven. Tanken om att se kreativiteten

som en balansgång mellan olika perspektiv, har vi format utifrån organisationens syn om kreativitet är ständigt närvarande och ständigt pågående. Detta betyder att en förskjutning i varje perspektiv kan ske, utan att minska de kreativa aktiviteterna. Detta arbetssätt blir ett redskap för att säkra resultatet i projektet Melodifestivalen.

För att illustrera vår slutsats och ge en praktisk vägledning har vi utformat en modell, Kreativitetsgungbrädan, som visar hur hanteringen av de kreativa perspektiven möjliggör skapande och understödjande av kreativitet. Varje par innehåller en motsättning, som vi, genom att föra resonemanget ett steg längre, kan konstatera att i kreativa organisationer snarare ska ses som kompletterande ordpar än motsättande. I och med införandet av kreativitetsgungbrädan vill vi lyfta våra lärdomar från studien av Melodifestivalen till en generell nivå.

7.1 KREATIVITETSGUNGBRÄDAN



Kreativitetsgungbrädan förstås utifrån ett vertikalt och ett horisontellt perspektiv. Det vertikala perspektivet utgörs av de kompletterande ordparen medan placeringen på den

horisontella skalan har valts med hänsyn till resonemanget om vad som sätter ramar för det kreativa arbetet.

På gungbrädans vänstra sida finns, vad traditionellt ses som kreativa igångsättare i form av fritt skapande och en stark drivkraft att förnya. Att, som på den högra sidan, ha begränsningar, hänsynstagande till den kollektiva processen, kravet om stabilitet samt att inkludera externa värdeskapare skapar också kreativitet, eftersom de sätter ramar att förhålla sig till. Vi menar att oavsett vilken ände av gungbrädan man börjar i, leder det till kreativitet. Kreativitetsgungbrädan visar att de traditionella bilderna av kreativitet som en motbild till det rationella, styrda och stabila kan ifrågasättas. Vi hävdar att det som traditionellt ses som kreativitetens vagga; frihet, individualism och förnyelse istället ska ses som en del av ett flerdimensionellt fenomen. På så sätt utesluter inte kreativitetens olika sidor varandra. De traditionella bilderna är inte väsensskilda, utan att de förenas i kreativa organisationer. Genom kreativitetsgungbrädan har vi gjort kreativiteten till en mångsidig och lekfull metafor. Detta för att inte ställa själva kreativitetsbegreppet mot andra begrepp. Kreativitet kan ses som resultatet av förmågan att kunna hantera de ovannämnda ordparen på samma gång.

7.2 ÅTERKOPPLING TILL KUNSKAPSBIDRAG

Vi ville skapa och öka läsarens förståelse för kreativitet i organisationer. Uppsatsen ska ses som en insats för att ge praktisk vägledning men också som en kompletterande teoretisk källa till tidigare teorier på området.

För det första, har vi bidragit med att hitta ett sätt att klassificera en kreativ organisation. Vår benämning på kreativa organisationer är att det finns inslag av kreativitet i produkten, processen eller människan. Detta betyder att organisationer kan vara kreativa på olika sätt. Eftersom kreativitet är ett så pass brett och mångtydigt begrepp, blir vår benämning ett sätt att täcka in de olika dimensionerna av kreativitet i organisationers arbete. Vårt sätt att klassificera en kreativ organisation hjälper till att lokalisera kreativiteten.

Om vi börjar med den teoretiska aspekten, bidrar kreativitetsgungbrädan med att se kreativitet som ett föränderligt och flerdimensionellt begrepp. Till skillnad från den traditionella uppfattningen, har vår studie visat att kreativitet varken kan etiketteras som si eller så, utan fenomenets innebörd varierar exempelvis beroende på avsändare, tidsaspekt och konsumentens inblandning. Viktigt att komma ihåg, både för vår modell och för tidigare

beskrivningar av kreativitet, är att utan den sociala kontexten, har kreativitet varken innebörd eller kontraster.

Ur ett praktiskt synsätt, har vi utvecklat kreativitetsgungbrädan som ett redskap för organisationer som vill behålla eller öka sin kreativa förmåga. Vi har använt vårt empiriska material för att kunna lyfta bilden av kreativitet till en mer generell nivå. Även om vi naturligtvis har baserat våra slutsatser även på vår använda teori, hävdar vi att gungbrädan har en stark praktisk förankring.

Hur påverkar då vår studie organisationer i vardagslivet? I uppsatsens inledande avsnitt talade vi om en teater och ett IT-företag som exempel på arbetsplatser med kreativa inslag i produkten, processen eller medarbetarna. För teaterns del, kan kreativitetsgungbrädan användas ur exempelvis ledarskapssynpunkt och utvecklande av värdeskapande aktiviteter. IT-företaget kan dra nytta av lärdomarna kring att balansera förnyelse och återkommande inslag vad gäller produkten eller att väga samman det kollektiva och individuella arbetssättet. Sammanfattningsvis, kan vi konstatera att kunskapsbidraget från studien i om kreativitet i Melodifestivalen handlar om att förstå kreativitetens mångtydiga karaktär och därefter kunna hitta delar av begreppet som passar in på enskilda organisationer. Trots att vi har kunnat hitta ett flertal ordpar som vi tycker beskriver kreativitet på ett applicerbart sätt, blir kreativiteten aldrig mer än vad vi gör den till.

8 DISKUSSION

Nu när vi har gått igenom 80 sidor av kreativitet tillsammans ska vi ställa allt på sin spets och återkoppla till Ericssons förhållning till fenomenet. Ericsson ser kreativitet som ett mysterium, ett mysterium som är omöjligt att förklara (Ericsson, 2001). Vad lämnar det oss och inte minst våra slutsatser om kreativiteten i arbetet med Melodifestivalen? Här kommer han då till vår undsättning när han för vidare resonemanget till att kreativitet blir ett mysterium för att vi gör det till det. Ericsson avmystifierar begreppet genom att säga att kreativitet förklarar den nya synen på organisering och företagande.

Vi skulle här vilja hävda att kreativitet blir ett sätt för företagen att utöva makt, en ståndpunkt som även Ericsson delar (Ericsson, 2001). Har man definierat vad kreativitet är kan man även definiera sig själv som kreativ. Vad detta innebär är att kreativiteten blir ett medel för att styrka sin position. Det är så att de som är kreativa utifrån organisationens definition av kreativitet vanligtvis får mer svängrum och en starkare position i företaget. Det är inte för inte som stureplan.se nämner att Christer Björkman ”är hjärnan bakom konceptet som gjort Melodifestivalen större än någonsin, och mannen som enväldig bestämmer vem som får dra nytta av den”. Kan man utifrån detta resonemang dra slutsatser om hur kreativiteten understöds i organisationen? Om man ser på kreativitet som ett styrredskap, ligger det nära till hands att säga att kreativitet helt understöds av ledningens definition av kreativitet och ledningens roll i det kreativa skapandet.

Inte att förglömma påverkar även kreativitetens subjektivitet slutsatserna. Under arbetet med uppsatsen, har intervjuobjektens definition och synsätt på kreativitet varit avgörande. Vi utgår därmed från att vi alla förstår och har samma bild av vad kreativitet har konstrueras till att bli. Ser Melodifestivalens redaktion ens sig själva som en kreativ organisation? De kanske aldrig pratar om sig själva som kreativa, utan att tanken dök upp den dag vi stod i dörren och sa att vi skulle skriva en uppsats om kreativitet och Melodifestivalen? Har vi konstruerat deras definition av kreativitet och kreativa organisationer åt dem? Det hade varit intressant att se om slutsatserna hade varit desamma om vi aldrig hade nämnt ordet kreativitet.

Vidare är Melodifestivalens redaktion en kreativ ö i en icke vinstdrivande organisation. Att SVT sysslar med Public service, påverkar också våra slutsatser. Det hade varit intressant att jämföra de kreativa processerna i redaktionen med hur de ser ut i vinstdrivande

organisationer. Dessutom är Melodifestivalen en projektorganisation, vilket påverkar förutsättningarna för att kunna rekrytera kortsiktigt och därmed kunna byta ut personal.

I detta avsnitt skulle vi också vilja diskutera vår modell kreativitetsgungbrädan. Den är dels vårt sätt att dels sammanfatta vad vi har kommit fram till i vår studie och dels till för att ge läsaren en förståelse för kreativitetens drivkrafter. Modellen har utvecklats från empiri och teori, varför vi hoppas att dess praktiska rimlighet är uppfylld. En svårighet med att applicera gungbrädan bygger på att kreativitetens innebörd varierar. Hur dynamisk och flerdimensionell vi än har strävat efter att göra modellen, kommer organisationers och individers syn på kreativitet att påverka dess lämplighet. Trots att den är empiriskt förankrad, är den empiriska basen ändå bara en enda organisation. Vi har lyft våra iakttagelser från Melodifestivalen till en generell nivå, vilket innebär att vi har förenklat verkligheten. Ytterligare en hake med gungbrädan är därmed dess grad av generaliserbarhet.

9 FÖRSLAG TILL FRAMTIDA FORSKNING

Fenomenet kreativitet ger upphov till en mängd intressanta forskningsområden. Vi har valt att avgränsa den teoretiska referensramen till områdena kreativitet, ledarskap och kreativt ledarskap, populärkultur, kulturföretagande, kändisskap och identitet, varumärkesskapande samt SVT:s organisation (se avsnitt 2.6) Det finns följaktligen ett flertal övriga aspekter av kreativitet att bedriva forskning inom. Några förslag som har dykt upp hos oss under uppsatsens gång, är hur kreativitet påverkas av utbytandet av personal och därmed maktbilden och den informella hierarkin, av rekrytering samt av könssammansättningen.

Dessutom har empiriavsnittet väckt tankar om hur en kartläggning av kreativiteten i just Melodifestivalen påverkas av val av medverkande artister. Kanske väljs vissa artister ut enligt kriterier om att ”utnyttjas” av mer rutinerade kreativa själar som har behov av att få utlopp för sin skaparkraft.

För vår del skulle en framtida studie av kreativitetsgungbrädan vara givande, eftersom den syftar till att fånga in kreativa organisationers arbetssätt.

10 REFERENSLISTA

SKRIFTLIGA KÄLLOR

Alvesson, Mats & Sköldberg, Kaj, *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund, Studentlitteratur, 1994.

Austin, Robert &, Devin, Lee, *Artful making : what managers need to know about how artists work*. Upper Saddle River, NJ, Financial Times/Prentice Hall, 2003.

Bilton, Chris, *Management and creativity : from creative industries to creative management.* Malden, Mass, Blackwell Pub., 2007.

Björkegren, Dag, *Glädjens mekanismer: Sveriges television*. Stockholm, Carlsson, 2001.

Björkegren, Dag, *Hur organisationer lär*. Lund, Studentlitteratur, 1989.

Björkegren, Dag, *The culture business: management strategies for the arts-related business*. London, New York, Routledge, 1996.

Bryman, A., *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö, Liber Eknomi, 2002.

Caves, Richard E, *Creative industries : contracts between art and commerce***.** Cambridge, Mass, Harvard University Press, 2000.

Dahlén, Micael, *Boxen, kreativitet som skapar bättre affärer: träna dig till framgång*. Stockholm, Volante QNB Publishing, cop. 2006.

Edenhall, Ylva, *Konstnärliga ögon på jobbets kostigar*, Svenska Dagbladet Näringsliv 080302.

Ericsson, Daniel, *Kreativitetsmysteriet : ledtrådar till arbetslivets kreativisering och skrivandets metafysik*. Stockholm, Ekonomiska forskningsinstitutet vid Handelshögsk. (EFI), 2001.

Gillberg Nanna, *Magiskt kapital: värdeskapande i kulturell kontext***.** Stockholm, Arvinius, 2007.

Merriam Sharan B, *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund, Studentlitteratur, 1994.

Morgan, Gareth. *Images of organization*. Thousand Oaks, Calif, SAGE, cop. 1997.

Sjöstrand Sven-Erik, *The two faces of management: the Janus factor*. London, International Thomson Business Press, 1997.

Yin Robert K, *Case study research : design and methods*. Thousand Oaks, Calif, Sage Publications, cop. 2003.

Det officiella programmagasinet 2008.

INTERNET

http://sv.wikipedia.org/wiki/Kreativitet, 080417.

www.stureplan.se, *Stureplans 100 mest inflytesrika*, 080410.

http://www.ginza.se/Section/TopListInfo.aspx?SectionId=827, 080502.

11 BILAGOR

11.1 BILAGA 1: MELODIFESTIVALENS REDAKTION

SVT Redaktion

Anette Helenius	Bitr. Projektledare	Assistera projektledare i alla frågor med fokus på innehåll, scenografi och produktion. Röstningsansvarig.
Anna Haupt	Varumärkesansvarig	Ansvarar för att SVT's varumärke används på rätt sätt
Christel Willers	Projektledare	Övergripande ansvarig för projektets planering, genomförande och avslutande
Christer Björkman	Tävlingsproducent	Leder juryarbetet, ansvarar för det mesta som rör artister och upphovsmän.
Christina Klevegård-Johns.	Scripta	Ansvarar för samordning och tidssättning av alla inslag, samt för tidsskattning av varje progra
Daniel Jelinek	Bildproducent	Ansvarig för bildproduktion i samtliga program
Doris Bäckström	Produktionsekonom	Ansvarig för löpande ekonomisk styrning av projektet
Helena Brodén	Pressansvarig turné	Ansvarar för att bevaka pressens intressen inför och under Melodifestivalen
Jessica Taube	Researcher	Assisterar producent, inslagsproducent och redaktör avs. programinnehål lsom inte omfattar tävlande bidrag
Josef Sterzenbach	Redaktör	Ansvarar för planering och genomförande av all manusproduktion
Katarina Aredzki	Projektkoordinator	Assistera proj.ledare, bitr. proj.ledare, ansvarig för info. och kommunikation internt, koordinerar red.resor, ackrediteringar m.m.
Kristian Luuk	Programledare	Leder programserien, skriver manus tillsammans med redaktör och producent
Linda Adamsson	Artistkoordinator	Ansvarig för admin./info./logistik gällande artister, upphovsmän, kör m.fl.
Maj Wänstrand	Produktionsledare	Ansvarig för arbetsledning av teknisk personal och tekniska resurser
Masen Lorentz	Turnésamordnare	Koordinera transporter av dekorelement till och från arena m.m.
Mikael Olander	Viewing room ansvarig	Ansvarar för genomgång efter repetition med artist, bildprod, producent, koreograf, ljussättare och artistansvarig
Sven Stojanovic	Producent	Ansvar för programmets innehållsmässiga kvalitet
Tine Matulessy	Koreograf	Ansvarig för att ge alla artister som så önskar koreografisk rådgivning innan och under turné
Viktor Brattström	Scenograf	Ansvarig för utformning, tillverkning, genomförande av programseriens dekor och scen inom budget
Åsa Paues	Pressansvarig Stockholm	Övergripande pressansvar SVT
Johanna Larsson	Webbprojektledare	Ansvarar för projektets info. Och utformning på webben

11.2 BILAGA 2: TITTAR- OCH RÖSTNINGSSIFFROR 2008

Tittarsiffror 2008		Röstningssiffror 2008	
Delfinal 1	3 240 000	Delfinal 1	600 804
Delfinal 2	3 340 000	Delfinal 2	752 537
Delfinal 3	3 110 000	Delfinal 3	437 744
Delfinal 4	3 410 000	Delfinal 4	701 978
Andra chansen	3 090 000	Andra chansen	1 464 019
Finalen	4 045 000	Finalen	2 410 200

11.3 BILAGA 3: INTERVJUER OCH OBSERVATIONER

Martin Österdahl, 070907

Anette Helenius, 071005

Kristian Luuk, 071115

Per Blomqvist, 071120

Christer Björkman, 071121 samt 080423

Formgruppen, 071219

Genrep i Globen, 080314

Christel Willers, 080416

Afro-Dite, 080309

Daniel Mitsogiannis, 080428

Lars Wallin, 080507

Delfinaler, Andra chansen och finalen, varje lördag under perioden 080209 till 080315

11.4 BILAGA 4: INTERVJUMALLAR

FRÅGOR INFÖR INTERVJU MED MARTIN ÖSTERDAHL, ANETTE HELENIUS, PER BLOMQVIST, KRISTIAN LUUK, CHRISTER BJÖRKMAN OCH CHRISTEL WILLERS

Hur ser du på kreativitet?

Hur arbetar produktionsteamet på Melodifestivalens för att upprätthålla nyhetsbehaget år efter år?

Inför ett resultat krävs förberedelser. Föreberedelser kan vara förenat med risk eftersom aktörerna delvis provar något nytt och utgången av processen inte är säker. Hur hanteras denna risk?

Händer det att man måste ”styra” arbetet?

Hur fungerar samarbetet med artister och låtskrivare?

Vissa kreativa produkter behöver diversifierade kunskaper, t.ex. film. Detta komplicerar organiseringen av processen. Stämmer Melodifestivalen in? Gör de olika kunskapskällorna processen mer komplicerad att organisera?

Är resurser utbytbara i Melodifestivalen? Hur fungerar förvaltandet av kreativa resurser dels med tanke på att förberedelserna inför varje tävling är långa, dels med tanke på att tävlingen återkommer år efter år?

FRÅGOR TILL CHRISTER BJÖRKMAN

Hur skulle du beskriva årets festival? Vad var den största utmaningen?

Har Melodifestivalen 2008 levt upp till sina ledord: vågade, finess, kontrast och kittlande?

Hur skulle du beskriva årets förhållande mellan tävlingen och TV-programmet i Melodifestivalen?

Hur har ledarskapet fungerat?

Var ligger Melodifestivalens värde för redaktionen och för publiken?

Hur skapas värdet?

Hur påverkar folks uppfattning om Melodifestivalen processen?

FRÅGOR TILL BLOSSOM OCH DANIEL MITSOGIANNIS

Hur gick det till när du kom med i Melodifestivalen? När blev ni tillfrågade?

Hur stor del hade du i att forma låten till en låt som ni kände representerade er?

Hur skulle du beskriva arbete i samband med medverkandet i Melodifestivalen?

Fanns det en önskan från de ansvariga på SVT att forma ert uppträdande i en speciell riktning (vad gäller exempelvis koreografi och klädsel)?

Fanns det några motsättningar mellan er och SVT när ni skulle utforma ert nummer?

Hur upplevde du själva genomförandet av programmet?

FRÅGOR TILL LARS WALLIN

Hur ser du på kreativitet?

Berätta om din roll i Melodifestivalen?

Hur fungerar samarbetet mellan dig och artisten?

Hur fungerar samarbetet mellan dig och redaktionen?

Till vilken grad kände du dig fri i ditt skapande? Fanns det begränsningar?

Ser du något samband mellan ditt medverkande i Melodifestivalen och publikens uppfattning om Melodifestivalen?