

Ledarskap och kreativitet

En undersökning om managers roll att leda kreativitet inom musikbranschen

Marcus Landgårds

Avhandling pro gradu i pedagogik

Fakulteten för pedagogik och välfärdsstudier

Allmän pedagogik

Åbo Akademi

Vasa 2020

Handledare: Janne Elo

Abstrakt

Författare Landgårds, Marcus	Årtal 2020
Arbetets titel Ledarskap och kreativitet En undersökning om managers roll att leda kreativitet inom musikbranschen	
Avhandling pro gradu i pedagogik Fakulteten för pedagogik och välfärdsstudier, Åbo Akademi	Sidantal 83
<p>Bakgrunden till denna avhandling är faktumet att en framgångsrik artist kan skapa arbete åt flera hundratals personer. Samtidigt är alla dessa personer beroende av att artisten skapar musik och av att det finns en stor publik som vill lyssna på artisten. Men vad händer då artisten inte längre producerar framgångsrik musik? Den person som jobbar närmast artisten är artistmanagern och kan tänkas ha en roll i artistens arbete. Den här avhandlingen undersöker managers roll och möjlighet att påverka artistens kreativitet, samt vilka utmaningar artisten har i sitt kreativa arbete. Avhandlingens syfte är således att undersöka ledning av kreativt arbete ur ett artistmanagersperspektiv. Undersökningen görs ur ett hermeneutiskt perspektiv och förståelsen grundar sig på forskarens erfarenhet av musikbranschen och studier i pedagogik.</p> <p>Avhandlingens teoridiskussion är uppdelad i två kapitel. I kapitel 2 diskuteras fenomenet kreativitet ur olika synvinklar, kreativa personer och generella utmaningar mot kreativitet. I kapitel 3 diskuteras hurudant ledarskap en framgångsrik artistmanager behöver ha. Med huvudinriktning på hur ledare kan gynna kreativiteten hos någon. Diskussionen har en pedagogisk förståelsegrund.</p> <p>I studien intervjuades fem artistmanagers från Finland och Sverige. Intervjuerna var halvstrukturerade och genomfördes som telefon- eller videosamtal. Samtalen transkriberades och kodades genom meningskodning. Resultatet återges i form av kategorier, kategorier och perspektiv och exemplifieras med citat.</p> <p>I resultatdiskussionen konstateras det att utmaningar mot kreativiteten kan ha både positiv och negativ betydelse för en artist. Om utmaningen har en positiv eller negativ verkan varierar från artist till artist. Utmaningar mot kreativiteten kan vara, stress, press, för tung arbetsbörda, hård konkurrens i musikbranschen, negativ feedback och relationer. Managern kan dra nytta, eliminera eller förhindra dessa utmaningar genom att utöva ett ledarskap som innebär att ledaren jobbar nära artisten. Managern behöver bygga upp en nära relation med artisten för att kunna förstå vilka utmaningar som kan innebära utmaningar mot kreativiteten för en artist. Managern behöver också, fatta rätt beslut, hitta de rätta människorna för artisten, planera artistens vardag, vara kunnig inom musikbranschen och vara ärlig. Managern ska också lyssna, diskutera och stöda artisten. Resultaten diskuteras utifrån pedagogiskt perspektiv.</p>	
Sökord: Kreativitet, artistmanager, ledarskap, utmaningar.	

Innehållsförteckning

	Sida
1. Inledning	5
1.1. Bakgrund	5
1.2. Studiens syfte, målsättning och frågeställningar	6
2. Kreativitet och kreativa personer	8
2.1. Kreativitet	8
2.2. Kreativa personer och deras arbetssätt	9
2.3. Utmaningar för kreativiteten	11
2.4. Kreativiteten och musikbranschen	14
2.5. Artistens kreativitet	15
3. Ledarskap	17
3.1. Managern och artisten	17
3.2. Managern som ledare av kreativitet	21
3.3. Dimensioner av managers ledarskap	25
4. Metod	27
4.1. Forskningsansats	27
4.2. Val av undersökningspersoner	30
4.3. Kvalitativ intervju	31
4.4. Intervjuguide	33
4.5. Analys av intervjudata	34
4.6. Validitet och reliabilitet	36
5. Resultatredovisning	38
5.1. Tema A: Utmaningar mot artistens kreativitet	38
5.1.1. Kategori A:1: Skillnader i drivkraft för artisterna	39
5.1.2. Kategori A:2: Konkurrens i musikbranschen	41
5.1.3. Kategori A:3: Psykiska utmaningar	45
5.1.4. Kategori A:4: Val av nästa låt	49
5.2. Tema B: Ledarskap som gynnar kreativitet hos en artist	51
5.2.1. Kategori B:1: Hitta rätt team för artisten	51
5.2.2. Kategori B:2: Fatta rätt beslut som gynnar artisten	52
5.2.3. Kategori B:3: Planering	55

5.2.4. Kategori B:4: Kunskap och kontakter inom musikbranschen	56
5.2.5. Kategori B:5: Dra nytta av utmaningar mot artistens kreativitet	58
5.3. Tema C: Relationen mellan artist och manager	59
5.3.1. Kategori C:1: Ärlighet	59
5.3.2. Kategori C:2: Lyssna, diskutera och stöda	61
6. Resultatdiskussion	64
6.1. Hur utmanas artisters kreativitet i musikbranschen?	64
6.2. Hurudant ledarskap gynnar kreativiteten i musikbranschen?	67
7. Avslutande diskussion	72
7.1. Sammanfattande diskussion	72
7.2. Metoddiskussion	74
7.3. Fortsatt forskning	75
Litteratur	76
Bilagor	

1. Inledning

1.1. Bakgrund

Någonstans just nu, i detta land, finns det en ung person som klottrar på ett papper, plingar på sitt keyboard och samtidigt komponerar en sång som kommer ta över världen. Industrin må förändras men den simpla verkan av kreativitet hos en individ står kvar och kommer alltid finnas, vara odödlig och tidlös. (Feargal Sharkey, sångare i The Undertones och senare chef för UK Music i Street, Laing & Schroff, 2018, s. 368.)

Sharkeys citat säger mycket om hur vacker musikbranschen kan vara. Oavsett bakgrund kan en person komma att inspirera världen, bara genom en kreativ handling. Det finns många exempel på framgångsrika artister som tagit världen med storm bara för att de sett världen på ett annorlunda vis.

Musikbranschen har ändrats mycket under de senaste 20 åren. Förut var det skivbolagen som dominerade inom branschen och lyssnarna tog del av artisters verk genom att köpa deras skivor. Skivbolagens ekonomi försämrades kraftigt i och med internets utveckling (Hull, 2004). Idag är streaming det vanligaste sättet som lyssnare tar del av musik på. Publiken behöver inte längre någon hårdvara, som till exempel en CD, för att kunna lyssna på musik.

Musikbranschen ingår i samlingsbegreppet kreativa industrier. Kreativa industrier representerar ett av de viktigaste områden inom den globala ekonomin på 2000-talet. Sedan 1990-talet har området växt stadigt och ses nu som en central orsak till framgångar inom de flesta utvecklings och avancerade ekonomier. Musik har en stor inverkan på samhället. (Colette, 2007) Verksamhet som räknas till kreativa industrier är: konst och hantverk, mode, design, film, teater, marknadsföring, arkitektur, media och musik. I Storbritannien har kreativa industrier ett värde på 56.5 miljarder pund och motsvarar 8 procent av den brittiska ekonomin. (Colette, 2007.) Globalt sett har industrin ökat från 831 miljarder år 2000 till 1.3 biljarder år 2005. I Skandinavien är musikindustrin det som har mest värde, sett till ekonomi, av de kreativa områden och musikindustrin ökar ständigt. (Colette, 2007, s. 30.)

Kreativa yrken grundar sig på enskilda personers kreativitet (Colette, 2007, s. 30). Detta har gjort att det finns artister som väljer att inte höra till ett skivbolag. Istället anställer artisten en manager. (Morrow, 2013.) Paul Allen (2007) konstaterar att den viktigaste och egentligen enda

Marcus Landgårds

uppgiften som en manager har är att ta beslut som gynnar artistens karriär. Managern har därför stor inverkan på en artists karriär (Baskerville & Baskerville, 2017).

Men vad är det då som gör att en artist slutar leverera listettor? I avhandlingen diskuteras faktorer som påverkar en artists kreativitet positivt och negativt. Enligt Kenny och Ackermann (2012) kan det till exempel handla om för stor press på att prestera och på att artistens arbete i många fall är ensamt. Enligt Amabile, Hadley och Kramer (2002) är till exempel tidspress en stor utmaning för kreativiteten. Tidspress kan ha positiva och negativa effekter på en individ. Enligt Einarsen, et.al. (2017) stimulerar lagom mängd stress, som uppstår av tidspress, kreativiteten. Amabile, et.al. (2002) menar å sin sida att kreativiteten ofta minskar då en person utsätts för deadlines och press. Utmaningar behöver därför inte alltid vara negativa, utan de kan även gynna en artists kreativitet. Eftersom det är konstaterat att managern kan ha stor inverkan på en artists karriär undersöker avhandlingen utifrån ett pedagogiskt perspektiv hur en manager kan minska eller dra nytta av utmaningar för att gynna en artists kreativitet. Denna avhandling intresserar sig därför för artistens kreativitet och ledarens, det vill säga managerns roll för kreativiteten.

Avhandlingen är en hermeneutisk studie och min förförståelse av tematiken grundar sig dels på personliga erfarenheter från musikbranschen, dels på mina studier i allmän pedagogik. Förförståelsen utgår från att managerns och artisten arbetar tätt inpå varandra och strävar efter gemensamma mål. Relationen mellan artisten och managern är därför viktig och en god relation mellan dem är grunden för artistens kreativitet. Förförståelsen utgår också från att en form av pedagogiskt ledarskap skulle kunna främja artistens kreativitet eftersom till exempel transformativt ledarskap (eng. Transformational Leadership) kännetecknas av att ledaren och medarbetaren har ett delat ansvar för att få en uppgift gjord. Båda jobbar nära inpå varandra och får liknande värderingar om hur projektet ska utföras (Luzinski, 2011).

1.2. Studiens syfte, målsättning och frågeställningar

Avhandlingens syfte är att undersöka ledning av kreativt arbete ur ett artistmanagersperspektiv. Detta är intressant eftersom ledarskap ofta har setts som ett hinder för kreativitet (Vessey, Barrett, Mumford, Johnson & Litwiller, 2014). Managerns uppgift är att se till att artisten enbart behöver fokusera på det artistiska. För att klara av sin uppgift ska managern vara tillräckligt insatt i branschen. Hen förväntas kunna komma med input och förslag som kan hjälpa artisten

Marcus Landgårds

att få idéer. (Allen, 2007.) Avhandlingen är begränsad till att diskutera artistens kreativitet och dess utmaningar, samt managers roll för att främja artistens kreativitet. Målsättningen med avhandlingen är att genom att intervjua managers ta reda på hur de som ledare anser att de kan agera för att hantera utmaningar i relation till artisters kreativitet. Avhandlingen strävar till att få svar på följande frågeställningar:

1. Hur utmanas artisters kreativitet i musikbranschen?
2. Hurudant ledarskap gynnar kreativiteten i musikbranschen?

I avhandlingen diskuteras inledningsvis kreativitet och ledarskap i relation till avhandlingens problemområde. Diskussionen om kreativitet fokuseras till utmaningar som stärker och hämmar kreativiteten. I diskussionen om ledarskap fokuseras managers uppdrag utifrån ett pedagogiskt perspektiv. Diskussionen av teorikapitlen används som teoretisk förståelsegrund i intervjuundersökningen. I undersökningen intervjuas managers i relation till avhandlingens frågeställningar. Analysen av intervjusvaren beskriver vilka faktorer managers anser att utmanar artistens kreativitet och hur de ser att de som managers kan gynna artisternas kreativitet.

2. Kreativitet och kreativa personer

I detta kapitel diskuteras kreativitet eftersom begreppet är i fokus för avhandlingens intresseområde. Kapitlet inleds med att diskutera fenomenet kreativitet och hur det uppfattas i denna avhandling varpå diskussionen går vidare till kreativa processer och personer. I diskussionen fokuseras utmaningar som stärker och hämmar kreativiteten.

2.1. Kreativitet

För att kunna förstå en kreativ person måste ordet kreativitet först diskuteras. Enligt Bach (1971) är ordet kreativitet ett modeord som ofta används i olika sammanhang. Bach förklarar att problemlösning och produktivt tänkande inte behöver förknippas med kreativitet utan kan även handla om intelligens. Intelligens och kreativitet behöver inte ha ett samband men ofta leder det ena till det andra. För att vara nyskapande kan man behöva tänka utanför boxen och inte tänka logiskt. Enligt Bach är kreativitet individens förmåga att komma med nya och originella idéer och produkter. En kreativ person är en individ som ständigt kommer med många originella idéer och produkter. (Bach, 1971 s. 12.)

Bach (1971) konstaterar vidare att det finns lika många definitioner till kreativitet som det finns författare som behandlat ämnet. Enligt Bach (1971) förklarar t.ex. Murray kreativitet som ”*förekomsten av en kombination som var både ny och värdefull för individen själv och andra.*” (Bach, 1971, s. 18) medan Burners definierar kreativitet som en handling som ”*åstadkom överraskning hos individen och senare visade sig vara effektiv*”. Torrance menar enligt Bach (1971, s. 18) att

kreativitet eller kreativt tänkande äger rum när man blir medveten om svårigheter, problem luckor i den givna informationen eller saknande element, när man prövar sina hypoteser, reviderar och omprövar dem och slutligen meddelar sina resultat. (Bach, 1971, s. 18.)

Dessa olika definitioner påminner om varandra men visar även att det är svårt att hitta en klar och tydlig förklaring till fenomenet.

I denna avhandling används Vessey, et.al. (2014) definition av kreativitet som utgångspunkt. Detta eftersom deras begreppsformulering dels är nyare och dels för att de diskuterar fenomenet kreativitet och kreativa personer i relation till ledarskapet, vilket är av centralt intresse i

avhandlingen. Kreativitet innebär enligt Vessey, et.al. (2014) att man skapar nya och innovativa idéer och omsätter dessa idéer till verksamhet. Tidigare ansåg man att en kreativ handling var en enskild persons aktivitet. I dagens samhälle uppfattar man inte längre att det är så. Istället uppfattar man att bland annat ledare har stor påverkan på en individs kreativitet.

2.2. Kreativa personer och deras arbetssätt

Personer som är kreativa och kan arbeta på ett kreativt sätt är betydelsefulla faktorer för att kunna utveckla framgångsrika produkter. Detta gäller såväl den högsta nivån av forskning, konst som marknadsföring. (Vessey, et.al., 2014.)

Då det kommer till en kreativ persons personlighet hänvisar Bach (1971) till Barron. Enligt Barrons hypotes är en kreativ person någon som föredrar komplexitet, är självständig i sina värderingar och bedömningar, är självsäker och dominant. Dessutom använder en kreativ person sällan bortträngning som försvarsmekanism (Bach, 1971, s.57). Boström och Hoffmeisters (2013, s. 26) gjorde en undersökning om vad kreativitet är. De använde sig av personer på en reklambyrås definition och tolkning av begreppet. I resultatet svarade flest respondenter att en kreativ person är någon som är okonventionell, har öppet sinne och lösningsorienterad.

Enligt Vessey, et.al. (2014) har de individer som har haft störst påverkan inom ett område också visat sig vara de som är mest kreativa. Det har gjorts en hel del studier kring kreativitet inom specifika industriarbeten där det krävs en viss sorts kreativitet. Man har inte i samma utsträckning forskat på forskare, konstnärer och marknadsförare, trots att även dessa områden har ett grundläggande behov av kreativitet. Forskning har dock visat att personer som har en hög grad av kreativitet är unika och jobbar på ett helt annat sätt än en person med normalgrad av kreativitet då han blir tilldelad en uppgift. (Vessey, et.al., 2014.)

Peter Tschmuck (2012) hänvisar till Williams då han förklarar skillnaden mellan kreativa personer och s.k. vanliga personer. Han delar in kreativitet i två olika former, det akademiska konceptet och det dagliga konceptet. Det akademiska konceptet innebär kreativitet som en process för att skapa någonting nytt och originellt. Denna sort av kreativitet är den kreativitet som kreativa personer har. Det andra konceptet innebär arbetsuppgifter där man tillämpar redan befintliga idéer. Williams menar att alla människor har kreativitet i form av det dagliga

konceptet, medan det bara är vissa individer som har det akademiska konceptet (Tschmuck, 2012, s. 212). Tschmuck (2012) konstaterar att de flesta forskare är överens om att människor med hög kreativitet tänker divergent och det är essentiellt för kreativitet.

Einarsen, et.al. (2017) menar att kreativa personer behöver kunna tänka både divergent och konvergent. Med divergent tankearbete menas att en person har idériedom, alltså förmåga att komma på nya idéer. Med konvergent tankearbete menas intelligens och IQ, förmågan att testa och vidareutveckla idéerna till ett resultat. Förutom detta tankearbete har forskning visat att vissa personlighetssärdrag är återkommande hos framgångsrika kreativa personer. Dessa är känslomässig stabilitet, ambition, motivation, associativ orientering (öppenhet), flexibilitet (förmågan att se ur olika synvinklar), originalitet och social förmåga. Dessa sju särdrag har sammanhang med kreativitet på flera olika sätt.

En kreativ person kallas ofta för en innovatör. David Galenson (2010) delar in en artists kreativa process i två olika områden. Han menar att artister har olika tillvägagångssätt för hur konstverk skapas. Ett tillvägagångssätt kallas för experimentella innovatörer. Dessa innovatörer söker ständigt efter en unik stil och byter ofta stil på sina produkter. De är sällan tillfreds med vad de har framställt, vilket gör att de har svårt att färdigställa något. De experimentella innovatörernas kunskaper ökar med åren och färdigställda innovationer ökar stegvis. Innovatörer som jobbar på detta sätt upptäcks ofta sent i artistens liv av det övriga samhället. Det andra tillvägagångssättet som Galenson (2010, s.7) tar upp kallar han för konceptuella innovatörer. Dessa innovatörer använder sina idéer och känslor för att ta fram innovationer. De har tydliga mål, vilket gör att de planerar sitt arbete och uppnår sina mål systematiskt. Innovationerna sker plötsligt och skiljer sig från artistens tidigare skapelser. Konceptuella innovatörer upptäcks ofta tidigt i deras karriär. En skillnad mellan dessa två innovations stilar är att konceptuella innovatörer kan ha ett specifikt verk som får allmänheten att öppna ögonen, medan allmänheten kan se olika aspekter av de experimentella innovatörernas verk. De största innovationerna som världen fått skåda har för det mesta kommit från konceptuella innovatörer, till exempel Picasso.

Einarsen, et.al. (2017) hänvisar till Wallas som var en av de första att beskriva kreativt arbete i form av en kreativ process. Enligt Wallas kan processen delas in i fyra olika faser: förberedelse, inkubation, belysning och verifiering. Under förberedelsefasen undersöks problemställningen, utmaningen och hinder från olika perspektiv. I denna fas ingår planering, anskaffande av kunskap samt en helhetsbild av vad det är för problem som måste lösas. I den andra fasen, inkubationsfasen, behandlar man problemet. Personen som ska lösa ett problem tänker på

alternativa lösningar. I belysningsfasen får personen idén som känns som upplysande och insiktsfull. Här får personen lite av en aha-upplevelse och han finner en lösning genom att se på problemställningen ur en annan synvinkel. I den sista fasen testas lösningen om den är hållbar. Till exempel vid ett nytt läkemedel testas läkemedlet om det har någon effekt, vilka biverkningar som kommer och så vidare. (Einarsen, et.al., 2017. s. 216.) Senare har flera forskare tagit fram olika sätt att beskriva den kreativa processen, men denna diskussion fördjupas inte här då processen som sådan inte är i fokus i frågeställningarna. Istället ses förmågan att ta itu med arbetet och genomföra arbetet som en utmaning som kan ha stor betydelse för hur den kreativa personen lyckas i sitt arbete, vilket diskuteras nedan.

2.3. Utmaningar för och mot kreativiteten

Den kreativa branschen såsom musikbranschen är en svår och hård bransch. Alla inblandade kommer någon gång att stöta på motgångar. Sättet hur personer tar emot motgångar skiljer de framgångsrika från de icke framgångsrika. Vissa kanske ger upp efter några motgångar medan andra svarar på motgångar med att konstruktivt och kreativt förändra deras strategier, utveckla nya färdigheter, tillämpa ny kunskap för att utveckla nya produkter. Inom musikbranschen måste reaktionen mot motgångar vara kreativ, eftersom ett problem behöver lösas snabbt. Ett exempel på ett tillfälle då något behöver en snabb lösning är om det finns en deadline på ett album och personerna som jobbar på albumet inte har samma visioner (Thorley, 2018). Då måste, oftast managern, hitta personer med samma visioner som artisten för att arbetet ska fortlöpa smidigt (Allen, 2007).

Enligt Christophe Haag och Jean-Francois Coget (2010) har kreativa människor sin identitet sammanknuten med sitt arbete eller den uppgift de tar sig an. De är även mycket motiverade att prestera på en hög nivå och arbetar helst självständigt. En utmaning kan dock vara avsaknaden av möjligheten att jobba med rätt sorts människor. Om artisten saknar personer att bolla idéer med kan den kreativa processen skadas (Bilton & Leary, 2010). Enligt Bilton och Leary (2010) har psykologer gjort försök att mäta eller förutspå kreativitet genom att identifiera specifika utmaningar eller förmågor, men undersökningarna har aldrig visat ett konsekvent mönster eller specifikt personlighetsdrag. En person kan ha alla byggklossar och förutsättningar för att vara kreativ men ändå sakna förmågan att förvandla den kreativa idén till en färdig produkt. Därför behöver en del artister jobba tillsammans med personer som kompletterar det som artisten

saknar. Bilton och Leary (2010) listar tre byggklossar för att kunna producera en produkt. Det behövs motivation, självmedvetenhet och kunskap inom området för att framkalla en lyckad produkt.

Ett stort problem för en person som behöver vara kreativ, såsom en artist, kan vara brist på inre motivation. Motivation, speciellt inre eller uppgift-fokuserad motivation, ses som grundläggande för kreativitet (Jesus, Rus, Lens & Imaginario, 2013). Inre motivation är då en människa känner att det han gör är betydelsefullt för en själv (Jungert, 2017). För att kunna producera någonting nytt behövs kunskap, kreativt tänkande och inre motivation. Utan den inre motivationen har de två andra ingen betydelse för skapandet. (Jesus, et.al., 2013.) Till skillnad från inre motivation kan yttre motivation, till exempel pengar, har liten inverkan på kreativitet. Ibland kan belöningar minimera den inre motivationen och på så sätt besegra sitt eget syfte (Bilton & Leary, 2010). Jungert (2017) menar att när en person får yttre belöningar för bry sig om en arbetsuppgift, kommer intresset för uppgiften att minska.

Enligt Einarsen, et.al. (2017, s. 219) behöver den yttre motivationen inte i alla sammanhang hämma kreativiteten. De skriver att då belöningen är riktad till att personen ska prestera på bästa sätt, kan den ha en negativ effekt på kreativiteten. Men när belöningen är knuten till att göra något kreativt, och särskilt när det finns valmöjligheter i processen så främjar detta kreativa prestationer.

Vardagligt sett uppfattas till exempel deadlines som ett sätt att få en person att få saker och ting gjort och att det även kan göra en person kreativ. Men enligt Amabile, et.al. (2002) är tidspress den största utmaningen mot kreativiteten. Det finns olika sätt att hantera tidspress och deadlines på. Amabile, et.al. (2002) tar upp några exempel i sin artikel. Ett exempel skribenterna tar upp är från år 1970 då det skedde en explosion på rymdskeppet Apollo 13. Explosionen orsakade att instrumentbrädan och luftreningssystemet tog skada och skulle inte dessa ha reparerats så skulle alla ha dött ombord. NASAs tekniker och ingenjörer jobbade under stenhård press att komma fram med en lösning. De försökte tänka på vad astronauterna har för material till förfogande och de kom fram med en lösning. Lösningen var ful, klumpig och långt ifrån perfekt, men den gjorde sitt jobb. Astronauterna konstruerade ihop lösningen och den räddade tre liv.

I företagsvärlden är lösningar under press mycket mindre dramatiska än fallet med Apollo 13. Amabile, et.al. (2002) menar att kreativiteten ofta minskar då en person utsätts för deadlines och press. Men samtidigt lyfter de fram att det även finns ett positivt samband mellan deadlines och tidspress, d.v.s. att deadlines gynnar kreativiteten. De konstaterar att de jobb som har en

deadline ofta är betydelsefulla, vilket gör att personen som ska utföra arbetet värdesätter arbetets betydelse och därför fokuserar på att få arbetet gjort. Även Einarsen, et.al. (2017. s. 220) konstaterar att stressen som uppstår vid deadlines kan försämra kreativiteten hos en människa. En alltför stressig miljö samt en för stor arbetsuppgift kan försämra kreativiteten. Men lagom mängd stress stimulerar kreativiteten. Nivån av vad som är lagom för en person skiljer sig från person till person.

På motsvarande sätt konstaterar Cheng (2017) att det länge har setts som att någon form av utmaningar minskar en persons förmåga att vara kreativ, komma på idéer, få insikter eller komma på lösningar till ett problem. Men enligt nya studier visar det sig att utmaningar kan gynna en persons kreativitet. Cheng (2017) hänvisar till De Dreu och Nijstads forskning kring kreativitet. Enligt dem är individer som utmanas motiverade att komma på en lösning till sina problem. Men det beror på vilket sorts utmaning det handlar om. En alltför stor utmaning, till exempel att ens jobb står på spel och personen måste komma på en lösning inom kort tid, har negativ inverkan på kreativiteten. Men till exempel tidspress som diskuterades tidigare kan ha positiv inverkan på kreativiteten.

Utmaningarna som diskuteras här är bara några av de utmaningar som en kreativ person såsom en artist kan uppleva hämmande för hans kreativitet. Varje utmaning är specifik för varje person och olika personer upplever att utmaningar påverkar mer eller mindre positivt eller negativt. Byron, Khazanchi och Nazarians (2010) resultat i deras meta-analys över stressfaktorer mot kreativitet visar att stressfaktorer som inte är okontrollerbara eller inte har inverkan på det sociala kan ha positivt inverkan på kreativiteten. De kallar dessa faktorer för låg-nivå av stress. Men de konstaterar, att efter deras studie kan de inte slå fast, att utmaningar eller stressfaktorer varken är positiva eller negativa. En artist kan till exempel känna att tidspress stimulerar kreativiteten, medan en annan artist kan känna panik och ångest över tidspress. Men en faktor som är en verklig utmaning mot alla artister är bristen på inre motivation. Om artisten saknar inre motivation för att ta sig an en uppgift, är det sannolikt att resultatet kommer bli mediokert eller obefintligt. Förebyggande medel som syftar till att hålla uppe inre motivation, kan konstateras vara de största uppdragen för att skapa ny musik inom musikbranschen.

2.4. Kreativiteten och musikbranschen

Musikindustrin kan förklaras som att den har två essentiella element: musikern och publiken. Om man sätter ihop dem får man musikbranschen. Trots att teknologin har ändrat hur musikbranschen ser ut idag i jämförelsen med för 30 år sedan, fortsätter musikindustrin att i många sammanhang fungera som en mångfacetterad kommersiell verksamhet. Den största skillnaden mellan andra verksamheter, och musikindustrin är den artistiskt drivna produkten och den ständigt växlande kulturen. Det vill säga artisten är tvungen att ständigt utveckla sin artistiska produkt enligt efterfrågan från lyssnaren. Andra verksamheter är även tvungna att följa med samhällsutvecklingen men musikbranschen är den bransch som ändras och växlas ständigt. Genom att utforska företagssidan av musiken så är det den snabbt växlande produkten som gör denna typ av verksamhet unik. (Baskerville & Baskerville, 2017.) Kreativa personer inom musiken omnämns ofta i vardagen som entreprenörer. Men det är svårt att förklara vad en entreprenör egentligen är. Ännu svårare är det att förklara vad en konst-entreprenör är. Colette gör ändå ett försök och konstaterar att en konst-entreprenör är någon som innehar individuella färdigheter, kompetens, engagemang och ett kreativt tankesätt (Colette, 2007, s. 31).

Men enligt Colette (2007 s. 36) behöver entreprenörer inom musikindustrin ha förutom artistiska kunskaper (skapandet av musiken), även kunskaper om marknaden, organisationen och processen. Därför är det sällan en musikartist klarar sig ensam. För att få utrymme för kreativt arbete behöver hen en stödperson i form av en manager. Det är dessutom vanligt att managern anställer personer som hör till artistens supportteam. Detta kan behövas om artisten har nått stor framgång och managern känner att hen inte klarar av att sköta alla hens uppgifter. Till supportteamet hör: Bokare, jurister, publicist, och affärsrådgivare. Bokarens uppgift är att boka spelningar för artisten, kommersiella uppdrag (reklam), television framträdanden och sponsoravtal. Juristerna hjälper till vid förhandlingar och kommer med råd vid situationer då artisten har hamnat i en rättsligtvis. Publicisterna är kanalen mellan radio, television, tidningar och internet till artisten. Publicisterna har kontakter inom mediavärlden och de ser till att artisten visas i media samt på ett positivt sådant sätt. Vid lansering av ett nytt album eller singel har publicisten en stor inverkan på hur bra den når ut till lyssnarna. Affärsrådgivarens uppgift är att sköta om den ekonomiska sidan av artistens karriär (Allen, 2007, s. 73-75). Dessa personer hjälper managern och artisten med uppgifter utöver det artistiska. Men även vid låtprocessen är det vanligt att artisten får stöd. (Allen, 2007.) Det är naturligt att en person inte kan klara av att både skapa ny musik och samtidigt alla de uppgifter som supportteamet ansvarar för. Om artisten inte har möjlighet till stödpersoner kan det ha en negativ inverkan på kreativiteten. Det

Marcus Landgårds

finns artister som därför överlåter hela musikskapandet åt producenter och textförfattare. Denna avhandling fokuserar dock på artister som själva är den kreativa parten både som artist och låtskrivare.

Frans Helmerson (1990) beskriver fenomenet kreativitet inom musiken. Enligt Helmerson är kreativitet ett fortlöpande arbete som aldrig tar slut. En musiker behöver ständigt komma på nya sätt hur hen kan locka lyssnare. Helmerson tar upp ett citat av jazztrumpetaren Miles Davis: *”Jag kan inte spela på samma sätt som jag gjorde för ett halvår sedan”*. Enligt Helmerson är Davis en artist som alltid varit före sin publik, med risk för att bli missförstådd. Helmerson går också in på vikten av att vara en kunnig musiker. En musiker kan lyckas i början bara på grund av att hen har talang. Men för att bli en etablerad musiker behövs också kunskap. Det är då musikern blandar talangens intuition med kunskap som skapandet blir gynnsamt. Helmerson (1990) konstaterar att musiker som blir framgångsrika snabbt och saknar kunskap inte stannar länge på toppen.

2.5. Artistens kreativitet

Texten ovan om kreativitet, kreativa personer och utmaningar mot kreativitet samt kreativiteten i musikbranschens sammanfattas nedan till en teoretisk förståelse för artistens kreativitet.

För att förstå artistens kreativitet används Vesseys, et.al. (2014) definition. Kreativitet inom musikbranschen är att skapa nya och innovativa idéer och omsätter dessa idéer till verksamhet.

Einarsen, et.al. (2017) förklarar vad en kreativ person är. Utifrån deras beskrivning kan en kreativ artist vara någon som tänker både divergent och konvergent. Det vill säga en person som har idériedom, alltså förmåga att komma på nya idéer, intelligens och förmågan att testa och vidareutveckla idéer till ett resultat.

En kreativ persons personlighetsdrag är enligt Einarsen et.al. (2017) känslomässig stabilitet, ambition, motivation, associativ orientering (öppenhet), flexibilitet (förmågan att se ur olika synvinklar), originalitet och social förmåga. Avhandlingen utgår från att det gäller även artister.

Utmaningar mot kreativiteten för en kreativ person kan vara till exempel tidspress, att personen jobbar med fel människor, har brist på inre motivation eller är utsatt för press. Dessa utmaningar

Marcus Landgårds

kan gälla även artister inom musikbranschen. Samtidigt är det så att alla personer är olika och därför upplever utmaningar på olika sätt.

3. Ledarskap

I detta kapitel diskuteras ledarskap för att problematisera managerns roll då artisten förväntas vara kreativ och produktiv. Diskussionen inleds med att beskriva managerns arbete i relation till artisten för att sedan övergå till att fokusera på ledarskap utifrån ett pedagogiskt perspektiv.

3.1. Managern och artisten

För att artisten ska kunna vara kreativ och skapa nya musikaliska verk behöver artisten känna att hen får möjlighet att fokusera på sitt artisteri. Därför är det av stor vikt att managern tar hand om allt runt om kring artisteriet, till exempel den ekonomiska biten. När artisten känner sig trygg och litar på att managern sköter sina uppgifter, kan artisten fokusera på att göra musik. (Allen, 2007. s. 85.)

Eftersom artisten ofta är den som väljer och anställer sin manager är relationen mellan dessa två unik. För att förhållandet mellan en artist och manager ska fungera behöver båda känna förtroende och ha respekt för varandra. Artisten ska inse att managern är där för att hjälpa artisten i sin karriär och därför måste artisten lita på att de beslut managern tar är för att gynna hans karriär. Likadant måste alla managerns beslut grunda sig i att de beslut hen tar gynnar artistens karriär. (Allen, 2007.)

Morrow (2013) konstaterar att en artist inte längre är beroende av ett skivbolag för att få fram sin musik eftersom det är enkelt att få ut sin musik genom andra kanaler, till exempel Youtube och Spotify. Att strömma låtar är idag är det vanligaste sättet som publiken lyssnar till musik på. Artistens manager är i många fall den enda personen, förutom artisten själv, som är med i hela processen, d.v.s. från skapandet av musiken till framförandet och publicerandet av produkten. Managerna har därför ett stort inflytande på artistens karriär. Morrow förklarar ordet manager: ”En manager är en person som förtjänar sitt leverne genom att hjälpa artister att bygga och maximera deras musikaliska karriär” (Morrow, 2013, s. 12).

Managerns uppgifter är många. Hen ska kunna organisera, förhandla, motivera, editera, designa, manipulera och vara strategisk. Trots att det behövs kunskap för att klara av dessa är det ändå managern som person som spelar störst roll. Managern ska vara innovativ men ändå försiktig, intuitiv men förankrad i praktiken, kraftfull men känslig för artistens känslor,

Marcus Landgårds

aggressiva i strid och reflekterande i seger samt klok men intellektuellt skrämmande. De måste även vara sympatiska lyssnare. (Morrow, 2013, s. 12) Han hänvisar till Rogans förklaring på hur den perfekta managern måste vara. ”Den perfekta managern är en blandning av en tuff företagare, en medicinsk doktor och en hängiven skollärare.” (Morrow, 2013, s.12.)

Enligt Allen (2007) behöver personen som är intresserad av att börja en karriär som manager inse att hen kommer att ta del av varje aspekt av en människas liv. Det finns en orsak varför en artist inte bara kan ha ekonomiska och rättsliga rådgivare. Dessa rådgivare måste hålla sig inom en viss gräns och för att sticka ut ur mängden i dagens samhälle behövs en person som är beredd att tämja på gränserna. En manager gör även mycket mer för en artist än bara är hens rättsliga och ekonomiska rådgivare, men detta diskuteras mera ingående framöver.

En framgångsrik manager behöver bemästra många olika områden. Samtidigt som en manager sköter om en annan persons karriär måste också managern hantera sin egen karriär. Detta betyder att managern måste hålla sig uppdaterad på allt som händer i musikbranschen.

Teknologi och ändringar i den juridiska miljön inom musikbranschen kommer skapa utmaningar för artisten, men även möjligheter. Managers uppgift är att ta reda på trender och hur de påverkar artisten. För att hålla sig uppdaterad behöver managern besöka konferenser, läsa kända musikpublikationer och hålla upp kontakten med andra i musikbranschen. Allen (2007) konstaterar att allt handlar om kontakter. Enligt Allen (2007) är förmågan att skapa kontakter den viktigaste kompetensen en manager behöver ha. För att kunna skapa kontakter ska managern vara tålmodig, förståelse hur människan fungerar, goda kommunikationskunskaper och ha ett gott rykte. Att få svar på sina telefonsamtal är något av det viktigaste för en manager. Huvudregeln för en manager är att se till att artistens karriär går framåt. När artistens karriär når framgångar, gör automatiskt managers karriär det också

Varje manager har en viktig uppgift i att se till att artistens idéer blir konkreta produkter. Först när artisten gått igenom hela skapandeprocessen från problem till idé till färdig produkt kan processen ses som klar. Här har managern en viktig uppgift i att se till att artisten inte bara stannar i idéstadiet utan också fullföljer sina idéer (Bilton & Leary, 2010). Artisten måste känna att hen får misslyckas ibland för genom misslyckade lär artisten sig av sina misstag (Thorley, 2018).

Enligt Baskerville och Baskerville (2017) har en manager stor inverkan på en artists karriär. De flesta skivbolag kräver i dag att en artist har en duktig manager som hjälper artisten med allt

Marcus Landgårds

från ekonomi till låtskrivande. En duktig manager behöver ha dessa kunskaper. Hen ska vara organiserad, klartydlig och ärlig samt ha ett rykte som styrker det. Hen ska vara en effektiv kommunikator, duktig på att skriva samt en duktig talare. Managern förfalskar inte sina kunskaper utan tar hjälp av expertis om det behövs. Hen ska ha goda kontakter inom branschen eller åtminstone jobba hårt för att få det samt ge stöd åt artisten då artisten behöver det.

Slutligen ska managern dela långsiktiga mål och visioner med artisten. Till exempel spela på en stor arena eller få låten strömmad ett visst antal gånger. (Bakersville & Bakersville 2017, s. 162.)

Paul Allen (2007), å sin sida, konstaterar att den viktigaste och enda uppgiften som managern har är att ta beslut som gynnar artistens karriär. Allen (2007) tar upp ett exempel på en manager som brydde sig mer om sin personliga vinning än artistens välmående. Jimi Hendrix manager, Michael Jeffrey, bokade allt för många spelningar inom kort tid åt Hendrix, vilket gjorde att Hendrix kände att han hade konstant prestationsångest. (Allen, 2007.)

Varje artist är annorlunda därför är även varje manager annorlunda. För att förstå varför managern gör på ett visst sätt behöver man först förstå artisten. Morrow (2013) gjorde en studie angående manager stereotypen. Han intervjuade 18 managers och kom fram till att managers ofta anklagas för att vara den som lurar artister. Enligt Keith Harris, Stevie Wonders manager, är det lika stor sannolikhet att artisten lurar managern på ett eller annat sätt (Morrow, 2013).

Förhållandet mellan en artist och en manager är unikt. Managern är anställd av artisten men det är ändå managern som har som uppgift att leda. Detta förhållande kan lätt brytas. Då det går bra för artisten kan artisten känna att det är enbart på grund av hen som det har gått så bra, fastän det kan vara managers företagsamhet och smarta drag som gjort att de tillsammans har nått framgång. Detta förklarar varför managers kan kräva hårda kontrakt som innehåller rättigheter till musikprodukterna. Managern vill undvika att artisten byter ut managern på grund av ett ogenomtänkt beslut. Artisterna kan sparka sina managers trots kontrakten, men sparkandet kan tas till rätten där det delas ut en kompenationssumma åt managern (Morrow, 2013, s. 29).

Managers och artisters sätt att bete sig skiljer sig inte avsevärt från varandra. Båda utformar och utforskar idéer för att komma fram till vad som fungerar och vad som lönar sig. Men då artists idéer fokuserar på det interna, så som den egna tankeprocessen, tänker managern på det externa,

helheten och förhållandet mellan artisten, publiken och investerare. (Bilton & Leary, 2010 s, 61.)

Managern är ofta en kreativ person. Hen behöver komma på till exempel sätt att marknadsföra artistens arbete som sticker ut ur mängden för att hens artist ska lyckas. Detta gör att managern har en förståelse av hur kreativitet fungerar (Bakersville & Bakersville 2017, s.162). Enligt Uusi-Kakkuri (2017) finns det lite forskning kring managerns arbete för att främja artisters kreativitet trots att det är ett viktigt ämne. Om managern är kreativ för att komma på lösningar motiverar det andra att också vara det, till exempel artisten. Även Uusi-Kakkuri (2017) styrker att en kreativ ledare har förståelse för hur kreativitet fungerar och kan därför stöda hens underordnade då de stöter på problem när de ska vara kreativa. Kännetecknen för en kreativ ledare är en någon som kan hantera plötsliga ändringar och hen tänker utanför ramarna. Personlighetsdrag hos kreativa ledare är: Energisk, öppen, oortodox och är inre motiverad och extrovert. (Uusi-Kakkuri, 2017. s. 37.)

Ovan konstaterades att inre motivation är grunden till att en person är kreativ och vill komma på en lösning. En person ser ett problem och vill därför komma på en lösning. Det finns även personer som blir kreativa av yttre motivation men i grunden finns alltid den inre motivationen. Därför är det av stor vikt att managers känner till vad det är som motiverar artisten att skapa ny musik. I Amabiles (1998) studie undersökte hon vilken ledarskapspraxis som gynnar kreativitet. Studien gjordes bland flera företag och hundratals anställda och managers deltog i studien. Resultatet av studien var att hon kom fram till sex olika utgångspunkter som gynnar kreativitet. Den första är att låta den som förväntas vara kreativ och komma på något nytt jobba med rätta uppgifter. Med det menar hon att uppgiften personen ska göra ska inte vara allt för lätt men inte heller alltför svår. En annan utgångspunkt är att låta personen ha frihet. Managern ska sätta ett mål åt artister men inte säga hur de ska nå målet. Att ge artisten tid och pengar är mycket viktigt för att artisten inte ska känna sig pressad, det är tredje utgångspunkten. Den fjärde utgångspunkten är att artisten arbetar med rätt personer runt sig. Den näst sista utgångspunkten innebär att managern ska uppmuntra artisten. Managern ska se till att den inre motivationen alltid hålls i liv. Den sista utgångspunkten handlar om att artisten ska få stöd från själva organisationen (Amabile, 1998).

3.2. Managern som ledare av kreativitet

För att kunna diskutera managerns roll som ledare, behöver vi definiera själva ordet ledarskap. Gerry Larsson, Josi Lundin och Anna Zander (2017, s. 10) definierar ledarskap som dels en personlig egenskap och en process. Ledarskap är *”en persons förmåga att påverka, motivera och möjliggöra för andra att bidra till effektiviteten och framgången hos den organisation de tillhör”* och ledarskap är *”dels processen att påverka andra att förstå och vara överens om vad som behöver göras och hur det kan göras effektivt, dels processen att underlätta individuella och kollektiva ansträngningar att nå delade mål.”* Definitionerna visar på två olika aspekter av ledarskap. Det första citatet riktar sig mot humanitära, alltså att det är människor det handlar om. Därför är det viktigt att ledaren ser till att människan i organisationen har de byggklossar som behövs för att klara av en uppgift. Det andra citatet fokuserar på företaget eller organisationen och vad ledaren måste göra för att organisationen ska utvecklas.

I denna avhandling är det särskilt det mänskliga perspektivet som är av intresse eftersom den utgår från ett pedagogiskt perspektiv på ledarskapet där ledaren coachar och vägleder medarbetarna för att nå organisationens mål (Luzinski, 2011). Det betyder att ledaren arbetar tätt intill sina medarbetare och alla lär sig från varandra. När både ledaren och medarbetarna arbetar tätt, skapas ett förtroende för varandra och alla får liknande värderingar om hur projektet ska utföras. På det här sättet uppnår organisationen framgång (Luzinski, 2011). Ett pedagogiskt perspektiv på ledarskap betyder i den här avhandlingen att ledarskapet, d.v.s. managern är nära artisten och hans verksamhet och att managern mer skapar gynnsamma *förutsättningar* för artisten att vara kreativ och handleda mer än styra artistens verksamhet. Nedan diskuteras olika perspektiv på detta.

Bernard Bass och Ronald Riggio (2006) benämner denna form av ledarskap för transformativt ledarskap och konstaterar att det handlar om att ledaren försöker stimulera och inspirera hans medarbetare att klara av en uppgift med goda resultat samt även utveckla medarbetarna att ta ett eget ansvar. Då medarbetarna känner sig värdefulla ökar också sannolikheten för att den tilldelade uppgiften blir gjord. Denna ledarskapsstil handlar alltså om att få medarbetarna att känna delaktighet och ett ansvar för organisationens framgång. På så sätt vill medarbetaren att det ska gå bra för organisationen för att även hen själv ska gynnas. (Bass & Riggio, 2006, s. 3.)

På motsvarande sätt diskuterar Larsson, Lundin och Zander (2017, s. 17) om ledarskap då de skiljer på tre olika sätt att leda och kallar dem utvecklande ledarskap, konventionellt ledarskap

och destruktivt ledarskap. Stilarna är uppdelade enligt vilket resultat ledaren eftersträvar. Vill ledaren att den individuella utvecklingen hos medarbetarna ska vara i fokus använder hen sig av ett utvecklande ledarskap. I det utvecklande ledarskapet lyssnar ledaren på sina medarbetare och strävar till att skapa inre motivation hos dem. Detta kan jämföras med pedagogiskt ledarskap där man är intresserad av att utveckla människans intresse och förmåga. Denna form av ledarskap kan tänka sig vara lämpligt för en manager som vill uppmuntra artisters kreativitet och produktivitet. Det destruktiva ledarskapet däremot innebär att ledaren kan vara egocentrisk, konflikträdd eller passiv och det konventionella ledarskapet betyder att ledaren använder sig av krav och belöningar för att få arbetarna att utföra en uppgift. Detta kan innebära att arbetaren saknar motivation och hen gör sällan något utöver den givna arbetsuppgiften (Petersson & Pihl, 2006). I relation till diskussionen om utmaningar för kreativiteten kan det diskuteras huruvida dessa former av ledarskap uppmuntrar eller hindrar artistens kreativitet. Enligt Vessey, et.al., (2014) har ledarskap länge setts som ett hinder för kreativitet. Ett ledarskap, däremot, som är anpassat till kraven i verksamheten kan gynna kreativa personer och vara avgörande vid kreativa prestationer. Vessey, et.al. (2014) hänvisar till en studie som gjordes på 65 koreanska försäljningsteam. Ledare i försäljningsteamerna som hade en systematisk kognitiv stil hade en positiv effekt på teamens kreativitet. Drivkraften för ledare med systematisk kognitiv stil är att analysera och bygga system i verksamheten. Vessey, et.al. (2014) går inte djupare in på varför denna ledarstil har en positiv inverkan på teamens kreativitet.

Larsson, Lundin och Zander (2017, s. 94) konstaterar å sin sida att olika former av ledarskap behövs, beroende på vad målet med ledandet är, t.ex. utvecklande ledarskap lämpar sig när medarbetarna jobbar under stress. Denna form av ledarskap ger möjlighet för medarbetarna att kunna bestämma själva över hur deras arbetsuppgift ska utföras. När det gäller akut stress är det dock av vikt att ledaren kan ta snabba beslut och svåra beslut och kommunicera dessa på ett tydligt sätt (Larsson, Lundin och Zander 2017, s. 94). I dessa sammanhang har sociala färdigheter stor betydelse. Larsson, Lundin och Zander (2017) konstaterar att en skicklig ledare ska kunna hantera olika sociala situationer. De ska till exempel kunna komma med negativa kommentarer som kan resultera i att partnern blir arg, ledsen eller rädd. Som ledare ska man kunna behärska de egna känslorna och förbli lugn och saklig och kunna förklara varför saker och ting har blivit som det har blivit.

Ett kännetecken för en verksamhet med en transformativt ledarskap är att medarbetarna väljs på basis av hur bra de jobbar tillsammans. Avsikten är att få en så stark grupp som möjligt (Spahr, 2015). Spahr (2015) berättar om John D. Rockefeller som var en transformativ ledare.

Marcus Landgårds

Han grundade Standard Oil och företagets framgång baserar sig på att Rockefeller berättade om sin vision för sina medarbetare och såg därefter till att alla hade sitt eget ansvar för att uppfylla visionen. Det här är ett bra exempel på transformativt ledarskap. Enligt Bana (2012, s 3) är transformativa ledare tvungna att hantera flytande, dynamiska och komplexa delar av den mänskliga utvecklingen. Det är ledare som kan inspirera och engagera människor för att framkalla välmående organisationer eller grupper.

Vessey, et.al. (2014) konstaterar att ledning av högt kreativa människor skiljer sig från ledning av människor med inte lika hög kreativ förmåga. För det första finns det skillnader i själva arbetsuppgiften. Inom områden där kreativitet är grundläggande är arbetsuppgifterna ofta oklara och dåligt definierade, vilket gör att lösningarna måste vara originella och användbara. Ett sådant område räknas artistens arbete att vara. För det är andra finns det skillnader i kravet på ledarskapet. Här skiljer man mellan s.k. traditionellt ledarskap med arbetsuppgifter som inte kräver hög grad av kreativitet och att leda kreativa personer inom kreativa yrken där de anställda ofta är mer självständiga, professionella, motiverade och kritiska. Inom det sistnämnda området är en stor risk för misslyckande eftersom den tilldelade arbetsuppgiften handlar om att arbetaren ska komma på en lösning till problem, vilket inte alltid lyckas. Därför har det stor betydelse att ledaren på ett unikt sätt kan influera personer att utföra en uppgift. Trots att det är stor risk för misslyckande behöver ändå organisationer se resultat. Ledaren, eller i detta fall managerns roll blir att se till att verksamheten får det som den kräver utan att störa den kreativa artistens tankar. Men även en kreativ person behöver en ledare. Enligt Haag och Coget (2014 s. 279) behöver en kreativ person en ledare för att kunna fokusera på att vara kreativ och komma på nya lösningar. Ledarens roll blir att framkalla och stödja skapandet av idéer, strukturera idéerna och främja idéer.

Artistens behov av ledarskap

Ett exempel på den kreativa personens speciella behov av ledare visar Haag och Cogets (2014) intervju av Jacques Séguéla. Séguéla är en känd marknadsförare som nått stor framgång genom att använda sig av oortodoxa tillvägagångssätt. I dag är Séguéla marknadsföringschef på världens sjätte största marknadsföringsföretag. Han leder en arbetsgrupp på 800 kreativa personer från hela världen. I intervjun berättar Séguéla att orsaken till att han har lyckats inte är att han är smart. Tvärtom anser han att det är hans brist på intelligens som gör att han måste komma på nya sätt för att förstå världen. När han har kommit på sitt egna sätt att förstå något förklarar han det åt andra människor och på det sättet har han nått framgång. Då han får frågan

hur en ledare ska leda kreativa människor svarar han att det viktigaste med ledarskapet är att vara emotionellt intelligent. Ledaren måste kunna sätta sig själv i den andra personens situation och på så sätt kunna förstå vad den kreativa personen behöver för att kunna lyckas. Det viktigaste är inte att komma på en idé eller en lösning utan det är att ta vara på idén och se till att den går från idé till produkt. Först då har det skett en förändring. Séguéla berättar att en kreativ person inte är en maskin. Det kommer att finnas stunder då den kreativa producera idéer på löpande band men också stunder då den kreativas idéer är rent ut sagt värdelösa. Om en kreativ person har producerat goda idéer under en längre period och idéerna plötsligt sinar är det troligtvis så att personen har något problem. Då är det viktigt att man tillsammans diskuterar problemet och försöker reda ut det. För en person kan inte vara kreativ om hon är olycklig. Det finns tyvärr många exempel inom musikbranschen där kravet på kreativitet och produktion har blivit för mycket för en artist. Då artisten inte sett någon annan lösning har det till och med hänt att man tagit sitt eget liv. Ett mer humanitärt ledarskap kan kanske vara lösningen i linje med Séguélas perspektiv på ledarskap.

På motsvarande sätt beskriver Einarsen, et.al. (2017, s. 339) vad ett gott ledarskap är i allmänhet. De delar in ledarskap i konstruktivt och destruktivt ledarskap. Det konstruktiva ledarskapet är det goda ledarskapet där ledaren är inspirerande, relationsorienterad och motiverande då den som blir ledd behöver vägledning. När subjektet inte behöver hjälp ska ledaren följa med på avstånd men ändå visa intresse för vad subjektet gör. I det destruktiva ledarskapet är ledaren, missbrukande, ineffektiv och förödmjukande då subjektet behöver assistans. Ledaren bryr sig inte heller hur det går för subjektet.

En artistmanagers sätt att leda kan således konstatera vara varierande. Beroende på situation och på hur artisten fungerar behöver managern variera sitt ledarskap. Det blir därför svårt att slå fast en form av ledarskap som lämpar sig för alla managers. Allen (2007, s. 164) konstaterar att i början av en artists karriär behöver managern vara mer av en coach. Detta eftersom artisten kan behöva få en hel del vägledning i början av sin karriär. Allen (2007) menar att definitionen för en coach är företagsmentor, en person som motiverar, en tränare, en tutor och en ansvarig partner. Men en artistmanager som är en coach åt en artist är någon som ser att coachande leder till att artisten förbättrar sin karriär och hjälper han att nå sina mål i karriären. Allen (2007) hänvisar till James Flahertys teori kring coachande angående sättet hur man ska coacha. Varje person har olika bakgrunder, värderingar och på olika platser i livet. Därför finns det inget rätt sätt att coacha på. Men det finns ändå tre nyckelfaktorer för coachande av artister. Managern söker efter långsiktig kvalitet i artisteriet, managern vill att artisten ska lära sig att notera då

någoting behöver ändras och managern vill att artisten ska ta initiativ att hitta vägar som gör att han växer som artist. Förutom i början av en artists karriär kan en manager behöva anpassa ett coachande ledarskap då 1) artisten behöver en genomgång av aspekterna kring hans kreativa prestationer, 2) när artisten nått stora motgångar i karriären, 3) när artisten frågar managern efter assistans, och 4) när de behöver lära sig en ny kunskap som att spela ett nytt instrument eller skriva låtar. (Allen, 2007, s. 165.)

Enligt Pia Uusi-Kakkuris (2017) betyder transformativt ledarskap att både ledaren och underordnade engagerade i ett gemensamt mål och de motiverar varandra att nå målet. Detta sker på tre sätt: 1) Expanding av underordnades behov, genom att fokusera på abstrakta intressen. Detta betyder att man strävar till att få underordnade att förstå vikten av att uppnå det gemensamma målet. Inom samarbetet mellan managern och artisten kan detta till exempel betyda att managern tillsammans med artisten kommer överens om att ett album ska vara klart inom en utsatt tid. 2) Ledaren ska också skapa en kultur inom organisationen som hjälper underordnade att komma med idéer och skapar ett eget driv hos underordnade. Inom musikbranschen kan detta betyda till exempel att managern gör klart för artisten att hen får testa på genrer utanför hens bekvämlighetszon. 3) Slutligen ska ledaren se till att få ut full potential av hans underordnade. Detta kan mellan en manager och artist till exempel betyda att managern ser till att artisten får jobba med personer som kan lära artisten nya aspekter och på så sätt nå en högre nivå av artisteri. Även Uusi-Kakkuri (2017) betonar arbetskulturen som något viktigt. För att människor ska kunna berätta om sina kreativa lösningar till ett problem, måste personen känna att hans idéer uppskattas och respekteras. När en person ska vara kreativ, öppnar han upp sig och använder egna känslor och föreställning. Om personen då är rädd för att hans idéer inte respekteras eller görs till åtlöje, kan personen nästa gång undvika att berätta om sina idéer. Därför är det av stor vikt att ledaren skapar en trygg kultur i organisationen som uppmanar de underordnade att de kan tryggt berätta sina kreativa lösningar.

3.3. Dimensioner av managers ledarskap

Texten ovan bildar en teoretisk förståelsegrund för managers ledarskap som gynnar artists kreativitet. Utifrån diskussionen om ledarskap uppfattar jag att de aspekter som tas upp nedan är särskilt framträdande för en manager som främjar artists kreativitet.

Marcus Landgårds

Samarbete och förtroende. Ledaren arbetar tätt intill sina medarbetare och alla lär sig från varandra. När både ledaren och medarbetarna arbetar tätt, skapas ett förtroende för varandra och alla får liknande värderingar om hur projektet ska utföras. (Luzinski, 2011.)

Sociala kunskaper. Ledaren skapar goda kontakter samt diskuterar och har en öppen kommunikation med artisterna. (Allen, 2007.)

God organisationskultur. Ledaren skapar en god kultur inom organisationen som motiverar och stöder arbetarna. (Uusi-Kakkuri, 2017.)

Motivation. Ledaren motiverar artisten till att utföra arbetsuppgifter. (Bass & Riggio, 2006.)

Coaching. I början av en artists karriär använder sig managern av ett coachande ledarskap. (Allen, 2007.)

Stöd och respekt. Managern ska stöda och vägleda artisten om artisten har problem att skapa nytt. Om artisten har "flow" ska managern följa med på avstånd men ändå visa intresse för vad artisten gör. (Einarsen, et.al., 2017.)

Uppmärksamhet och samarbete. Ledaren ska notera om artisten plötsligt får problem med att vara kreativ. Tillsammans ska de diskutera vad problemet är och komma på en lösning. (Haag & Cogets, 2014.)

Beredskap. Managern ska ta hand om de uppgifter som artisten behöver hjälp med, till exempel ekonomisk vägledning. Om uppgifter blir för stora ska managern söka hjälp av professionella inom önskat område. (Allen, 2007.)

4. Metod

I detta kapitel beskrivs de metoder och tillvägagångssätt som valts för att svara på avhandlingens frågeställningar, det vill säga vilka faktorer uppfattar managers att utmanar artisters kreativitet i musikbranschen och hurudant ledarskap managers uppfattar att gynnar kreativitet.

4.1. Forskningsansats

Undersökningen i denna avhandling är kvalitativ till sin natur. Det betyder att forskaren vill gå in på djupet med problematiken och värdesätter närhet och flexibilitet i forskning. Genom närhet mellan forskare och forskningens tematik samt flexibilitet i datainsamlingen kan forskaren få tag på sådan information som det annars är svårt att få tag på. (Kleven & Hjordemaal, 2018, ss. 21-22.) Detta avser jag göra genom att intervjua ett antal managers. Intervjuerna kommer att vara tematiska och flexibla där diskussionen med managers kan fördjupas vartefter. Forskningen sker utifrån ett hermeneutiskt synsätt, eftersom jag vill få en förståelse för hur managers ledarskap kan gynna kreativitet hos en artist. I analysen av intervjuerna strävar jag till att få svar på forskningsfrågorna om 1) Hurudana faktorer utmanar artisters kreativitet i musikbranschen, enligt managers? 2) Hurudant ledarskap gynnar kreativiteten, enligt managers?

Med hermeneutik menas att forskaren försöker tolka och förstå något. Viktigt inom hermeneutiken är uppfattningen att det finns många sätt att förstå världen på. Inom hermeneutiken poängteras det att vi aldrig kan vara helt neutrala då vi studerar verkligheter, utan vår tidigare kunskap och fostran har påverkan på hur vi tolkar olika fenomen. (Ödman, 2007, s.17.) Begreppet hermeneutik kommer från grekiskans "hermeneus" och betyder tolk eller förtolkning (Kleven & Hjordemaal (2018, s. 187).

Eftersom man inom hermeneutiken erkänner att det finns flera sätt att se världen på, finns det inte bara en metod för hur man ska gå tillväga inom hermeneutiken. Därför skiljer sig forskning med hermeneutisk ansats enligt hur forskaren har sett på fenomenet. Forskare och författare uppfattar hermeneutik på olika sätt. Skillnader kan vara i till exempel språkbruk, graden av närhet till undersökningsobjektet eller inställningen till hur tolkningarna väljs. Allt det är beroende av vilka intentioner forskaren har med undersökningen. (Ödman. 2007, s. 15.)

Kleven och Hjärdemaal (2018, s. 189) hänvisar till Gadamer då de beskriver att forskarens förförståelse är grundläggande då en text ska tolkas. Förförståelse är beroende av hur forskaren är som person, personlighet, sociala, historiska och kulturella bakgrund. Allt detta har betydelse för hur forskaren förstår något som sägs. Forskaren kan inte undvika sin förförståelse och det går inte heller att förstå något utan förförståelse. Därför kommer jag i min forskning att använda mig av min förförståelse som basis. Med hjälp av min förförståelse vill jag försöka förstå vad intervjupersonerna vill ha sagt. Intresset för managers ledarskap för att gynna kreativitet hos en artist, som jag valt att forska kring, kommer från att jag varit aktiv inom musikbranschen de senaste fem åren. Mina egna erfarenheter inom branschen kommer därför troligtvis att göra så att jag ser på intervjupersonernas svar på ett annorlunda sätt i jämförelse med någon som inte är insatt i musikbranschen. Blomskog (2005) har i sin doktorsavhandling utvecklat en modell för att beskriva den hermeneutiska processen med utgångspunkt i förförståelsen. Modellen utgår från forskarens förhållande till tolkningsobjektet och de olika skikt som forskaren måste tränga sig igenom för att nå fram till det som forskaren tolkar. Den första frågan som forskaren behöver ställa sig är vem hen är som forskare. Vem forskaren är varierar från person till person beroende på erfarenheter, fostran och kulturella aspekter. Men det är sådant som forskaren behöver vara medveten om då hen analyserar utsagor. Nästa steg är att forskaren klargör sin förförståelse om forskningstemat och sin egna kulturella kontext. I det följande steget klargör forskaren forskningsobjektets kulturella sammanhang för att synliggöra den kontext som forskningsobjektet härstammar från. I min avhandling har jag som forskare erfarenhet av musikbranschen som låtskrivare, artist och artistbokare. Jag är född och uppvuxen i den nordiska kulturen och mitt musikintresse inspireras utav den nordiska musikbranschen. Mitt synsätt av ledarskap påverkas av att jag är uppvuxen i en företagarfamilj och att jag har studerat allmänpedagogik. I forskningen väljer jag att ta del av intervjupersoners utsagor med samma nordiska kulturella bakgrund och med ledaruppgifter i sitt uppdrag inom musikbranschen. Enligt Kleven och Hjärdemaal (2018, s. 189) har Gadamers syn på tolkningsprocessen också kritiserats. En del forskare har konstaterat att Gadamers sätt att resonera innebär att allt blir relativt. Kritiken slås tillbaka med att det aldrig finns något rätt eller fel då det gäller tolkningar.

Inom hermeneutiken har språket en stor betydelse. Enligt Kleven och Hjärdemaal (2018, s. 187) är språket inkörsporten till förståelsen där man genom känslor, fantasi och intuition försöker få en djupare förståelse av personen bakom det sagda och av den kulturella och historiska situationen som personen verkar inom. Ödman (2007, s. 29) menar att språket är med och formar världen till vad den är. Orden är mer än bara ljudkombinationer och tecken. De är grunden för att vi ska kunna förstå något. Därför är det viktigt då en transkriberad text ska

analyseras att man inte bara läser orden utan försöker tolka och förstå vad som menas med orden i ett större sammanhang. Enligt Ödman (2007, s. 30) ska forskaren ha förväntansfull öppenhet för att något ska hända. En text är ingenting i sig självt utan forskaren som försöker tolka och förstå den. Tolkningen gör att orden och språket i texten får liv och mening. Enligt Ödman (2007) är det skillnad mellan begreppen begripa och förstå. Att begripa någonting är motoriskt. Det förändrar inte en person på något annat sätt än att något nytt läggs till det gamla. Då man förstår någonting innebär det förnyelse och omskapande.

I hermeneutisk forskning sker tolkningsarbetet i form av en växelverkan mellan del och helhet. Analysprocessen av intervjudata går således fram och tillbaka mellan att läsa texten och vända tillbaka till mina egna referensramar. Det här betyder enligt Kleven och Hjordemaal (2018, s. 188) att vi förstår delarna i en text utifrån texten som helhet, men också att vi förstår texten som helhet utifrån vår förståelse av delarna. Till exempel, då man förstår orden i en mening så förstår man också meningen som helhet och då man förstår meningen som helhet så förstår man också betydelsen av de enskilda orden. Meningarna i sin tur ingår i en större helhet och ger förståelse för den helhet där meningarna ingår. Den som skriver eller säger någonting och den som tolkar det som blir sagt befinner sig i en historisk, kulturell och samhällsmässig situation vilket påverkar det som personen säger och hur det förstås. Ödman (2007, s. 100) beskriver det som att lägga ett pussel. Då man studerar en pusselbit kan man förstå vilken plats och uppgift pusselbiten har i pusslet.

Ödman (2007, s. 100) menar att det är pendlandet mellan del och helhet som är den hermeneutiska cirkeln. Cirkeln bör uppfattas som en bild för hur tänkande, förståelse och tolkning fungerar. Även Kleven och Hjordemaal (2018, s. 190) konstaterar att växelverkan mellan del och helhet är en central princip för den hermeneutiska metoden och kallas i allmänhet för den hermeneutiska cirkeln, eller den hermeneutiska spiralen då man vill betona att forskaren förstår det sagda bättre för varje gång den arbetar med texten. Ödman (2007, s. 103) ifrågasätter bilden av en sluten cirkel som symbol för tolknings- och förståelseprocessen. Han menar att bilden som ges är ganska statisk eftersom omtolkningar och förändringar lämnas utanför cirkeln. Omtolkningar och förändringar är en del av processen och därför kallar han analysen istället för en spiral.

4.2 Val av undersökningspersoner

Det är av stor vikt att välja intervjupersoner som har stor kunskap inom området (Eklund, 2012) Därför kommer jag välja personer som har lång erfarenhet inom branschen. Sammanlagt kommer jag intervjua fem personer.

Enligt Kvale och Brinkmann (2009, s. 129) är rätt antal intervjupersoner det antal så många som behövs för att ta reda på vad man vill veta. Antalet beror på undersökningens syfte. Om undersökningen har för få objekt är det omöjligt att pröva hypoteser om skillnader mellan grupper. Om antalet är för stort är det svårt att göra ingående tolkningar av intervjuerna. Denna avhandling vill undersöka managers syn på utmaningar mot en artists kreativitet samt deras syn på hur managers kan gynna kreativiteten hos en artist. Målet med intervjuerna är att ta reda på managernas åsikter och erfarenheter om problemområdet. Enligt Kvale och Brinkmann (2009, s. 130) kunde många intervjustudier vunnit på att ha färre intervjuobjekt och istället spenderat mer tid på att förbereda inför intervjuerna och analysera dem. Ett antal på fem personer lämpar sig därför i denna undersökning för att genom en välgjord analys få ut svar till forskningsfrågorna.

För att hitta de mest lämpade intervjupersonerna använde jag mig av mitt kontaktnät inom branschen. Det var svårt att få tag på kontaktuppgifter till artistmanagers av olika skäl. Därför valde jag att kontakta de managers jag lyckades få kontaktuppgifter till. Jag kontaktade både kvinnliga och manliga managers, först via e-post och vid behov även genom telefonsamtal. Enbart manliga managers hade möjlighet att ställa upp för intervju. Det slutliga valet av intervjupersoner blev därför enligt följande:

- Intervjuperson 1: Man, 49 år, från Sverige, telefonintervju
- Intervjuperson 2: Man, 54 år från Finland, Skype intervju.
- Intervjuperson 3: Man, 33 år från Sverige, telefonintervju.
- Intervjuperson 4: Man, 49 år från Sverige, telefonintervju.
- Intervjuperson 5: Man, 41 år från Finland, telefonintervju.

Eftersom jag ville intervjua intervjupersonerna på svenska valde jag att även intervjua managers från Sverige. Enligt Trost (2005 s. 61) har den första kontakten med intervjupersonerna och valet av intervjuplats stor betydelse. Då intervjuaren tar kontakt med intervjupersonen ska intervjuaren motivera före hen vikten av varför det är viktigt att höra just hans berättelse. Intervjuaren ska berätta hur lång tid intervjun kommer att ta och vad intervjun kommer att

handla om. I kontakten till intervjupersonerna poängterade jag deras betydelse för forskningen (se bilaga 1). Jag ville att de skulle bli motiverade att ställa upp på intervju och inte se det som något negativt.

Valet av intervjuplats har stor betydelse för intervjuens framgång. Intervjupersonen ska känna sig trygg på platsen och risken för att bli störd under intervjun ska vara minimal. Trost (2005, s. 44) konstaterar att hemma hos intervjupersonen är en trygg miljö, förutsatt att hen inte måste ta hand om sina barn eller störs av andra faktorer. Jag planerade att utföra intervjun beroende på var intervjupersonerna befann sig. Om det är en intervjuperson som bor i Sverige skulle intervjun ske via något digitalt hjälpmedel som till exempel Skype. Om personen bor i Finland skulle intervjun ske på en plats där intervjupersonen känner sig trygg. I verkligheten blev det så att fyra personer intervjuades via telefon på grund av att intervjupersonerna uppgav att det kändes bäst eftersom de var på resande fot. En person intervjuades genom videosamtal.

4.3 Kvalitativ intervju

Enligt Eklund (2012) är syftet med en kvalitativ intervju att identifiera nya fenomen, nya egenskaper och nya företeelser. För att identifiera dessa aspekter behöver forskaren ha rikligt med förkunskaper. Han behöver veta vad som är känt sedan tidigare och inte känt.

Eftersom diskussionen med intervjupersonerna gärna får löpa fritt använde jag mig av halvstrukturerade intervjuer. Enligt Bryman (2002, s. 301) har forskaren några specifika teman som ska diskuteras. Intervjuobjekten har möjlighet att fritt utforma svaren på sitt eget sätt. Frågorna som ställs behöver inte komma i samma ordning som den är i intervjuguiden och forskaren har möjlighet att ställa frågor som inte finns med i guiden om intervjuobjektet går in på något intressant.

Fördelen med en kvalitativ intervju är att samtalet mellan intervjuaren och den intervjuade blir väldigt naturligt och påminner om ett vardagligt samtal. Detta innebär att denna undersökningsmetod minst styr undersökningspersonerna (Holme & Solvang, 1997, s. 99). När man gör halvstrukturerade kvalitativa intervjuer kan man låta den intervjuade styra ordningsföljden av intervjun. Man skall undvika att ha för många frågor för att inte trötta ut intervjupersonen. Istället kan man dela upp frågorna i frågeområden. Inte heller denna lista ska göras för lång (Trost, 2005 s.50).

Marcus Landgårds

När man gör en kvalitativ intervju ska man ha som mål att få en starkare bild och en mer fullständig uppfattning av det fenomen man vill studera (Holme & Solvang, 1997, s. 101). Ett bra sätt för att samla in all fakta som sägs under en intervju ska man använda sig av någon form av bandning (Holme & Solvang, 1997, s. 108).

Kvale och Brinkmann (2009, s. 118) tar upp sju stadier för en intervjuundersökning: Tematisering, planering, intervju, utskrift, analys, verifiering och rapportering. I tematiseringsstadiet formuleras undersökningens syfte och forskaren vill klargöra varför och vad som undersöks. I andra stadiet tas alla sju stadier i beaktande och forskaren planerar upplägget av undersökningen. Själva intervjun är stadie tre. Här använder forskaren sig ut av en intervjuguide och med ett reflekterande förhållningssätt till den eftersökta kunskapen. När intervjun är gjord är nästa steg utskrift av intervjun, med andra ord transkribering. Det femte stadiet innebär analys av intervjumaterialet. Forskaren ska ha undersökningens syfte och ämne i bakhuvudet för att välja vilka analysmetoder som är lämpliga för intervjuerna. Efter analys ska forskaren fastställa resultatets validitet, reliabilitet och generaliserbarhet. Slutligen ska resultatet av undersökningen rapporteras.

Jag valde således att använda mig av den kvalitativa halvstrukturerade intervjumetoden för att få mina forskningsfrågor besvarade. Mina intervjupersoner fick fritt formulera sig kring frågorna utifrån sina egna erfarenheter. Jag hade några frågor färdigt skrivna men för att få ut maximalt av intervjuerna använde jag mig av följdfrågor för att ytterligare få mera information. Alla intervjuer spelade in med hjälp av telefonbandning. Intervjuerna tog mellan 24 och 33 minuter. Kvale och Brinkmann (2009, s. 144) konstaterar att de första minuterna av en intervju är avgörande. Forskaren ska uppmuntra intervjupersonerna att ge synpunkter på sitt liv och sin värld. Det är viktigt att intervjuaren ger en trygg känsla åt intervjupersonen för att hen ska kunna berätta om aspekter av sitt liv. Genom att lyssna, visa intresse och respekt åt vad intervjupersonen säger, lyckas intervjuaren vinna intervjupersonens förtroende. Intervjun börjar med att intervjuaren ger en överblick åt intervjupersonen om vad intervjun kommer gå ut på. Intervjuaren berättar kort om syftet, hur bandningen kommer gå till samt frågar om intervjupersonen har några frågor innan intervjun. (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 144-145.) I intervjun inledde jag med att kort berätta vad forskningen handlar om. Sedan berättade jag att intervjupersonen får ta det lugnt, fundera på sina svar och också ändra på sina svar. Jag hade en uppvärmningsfråga för att göra intervjupersonen trygg i situationen där hen fick berätta om sig själv och sitt yrke

Efter en utförd intervju kan intervjupersonen känna sig tom och orofylld eftersom han har öppnat upp sig och berättat om känsliga saker i hans liv. Intervjupersonen kan också känna sig orolig över hur materialet kommer att användas. Därför är det viktigt att intervjuaren svarar på frågor som intervjupersonen kan ha efter intervjun. Det är också vanligt att intervjupersonen öppnar upp sig ytterligare efter avslutad intervju då bandningen är avslutad. Intervjupersonen kan säga saker som han inte vågat prata om under bandningen. För intervjuaren blir det då en fråga om det som sägs kan tas med i forskningen. Intervjupersonen kan känna att det som sägs efter avslutad bandning var enbart för intervjuaren och inte för allmänheten att ta del av. Därför bör intervjuaren ur ett etiskt perspektiv be om tillåtelse av intervjuobjektet att få använda det icke-bandade materialet i forskningen. (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 145.) I intervjusituationen uppstod ingen etisk problematisk situation, utan vardera tackade varandra för ”pratstunden”.

4.4 Intervjuguide

Kvale och Brinkmann (2009, s. 150-151) skriver ” Intervjuarens frågor bör vara korta och enkla.” De inledande frågorna kan utformas som till exempel ”Kan du berätta för mig om?” eller ”Kan du beskriva så detaljerat som möjligt?”. De inledande frågorna kan få intervjupersonen att ge intressanta och spontana beskrivningar av det undersökta fenomenet. Efter varje fråga kan intervjuaren behöva ställa uppföljningsfrågor. Intervjupersonen kanske avslutade sitt svar mitt i en mening eller så tog intervjupersonen upp en ny aspekt av problemområdet. Ibland kan en konkret fråga ställas av intervjuaren medan ibland kan en paus eller nickning ge intervjupersonen en antydning på att hen ska fortsätta berätta. Om intervjuaren känner att samtalet lämnar forskningsområdet kan intervjuaren ställa specificerade frågor, till exempel ”Vad gjorde du egentligen då detta hände?” Om intervjupersonen beskriver allmänna uttalande av ett fenomen kan intervjuaren ställa frågan ”Har du själv upplevt detta?”. När intervjuaren känner att ett ämne har behandlats klart kan intervjuaren ställa strukturerade frågor för att komma in på ett nytt ämne. En sådan fråga kan utformas sig som till exempel ” Jag skulle nu vilja ta upp ett annat ämne.”

Fejes och Thornberg (2015) konstaterar att teorin har stor betydelse i relation till empirin vid utformande av intervjufrågor och vid analysen. När forskaren tar fram intervjuguiden, använder hen sig av sin kunskap och förståelse hen har fått från teorin. I analysen använder sig forskaren av teorin för att ge förklaringar på de utfallsrum som har analyserats fram.

I denna forskning används teoridiskussionen som utgångspunkt för framtagandet av intervjuguiden. I avsnitt 4.3 lyfts centrala faktorer i managerns ledarskap för att gynna artistens kreativitet. Faktorerna är utgångspunkt för de teman som bildar intervjuguiden för att garantera att de teman som diskuteras omspannar en variation som kan ge en bred bild av det fenomen som undersöks. Syftet är inte att påvisa en förutbestämd ram för intervjuerna, utan att bygga en intervjuguide som på ett bättre sätt kan värna om fenomenets bredd än vad intervjuguiden kunde ta fasta på utifrån enbart forskarens förståelse av fenomenet. Intervjuguiden finns i bilaga 2. Intervjuguiden består således av två teman som strävar till att fånga upp hur intervjupersonerna uppfattar sitt ledarskap i relation till artistens kreativitet och vilka faktorer som utmanar kreativitet, och dels hur de uppfattar sin roll i att dra nytta av, eliminera etc. dessa faktorer. I utformandet av frågorna har Kvale och Brinkmanns (2009) vägledning om utformning av frågor använts. Intervjuguidens frågor är formulerade så att de ska öppna för en möjligast "fritt flytande" diskussion.

Inför intervjun testades intervjuguiden på en försöksperson. Guiden konstaterades fungera ganska bra, men det behövdes platsbyte på några frågor. I intervjun ställdes frågorna till intervjupersonerna, men inte i exakt samma följd. Frågorna ställdes där det kändes lämpligt och i en del fall behövde jag inte ställa alla frågor då intervjupersonen redan kommit in på ämnet av sig själv.

4.5 Analys av intervjudata

Ödman (2007) förklarar att den hermeneutiska analysen på många sätt är likadan som att lägga ett pussel. Först finns den stora högen med pusselbitar på bordet och pusselläggaren vet inte riktigt var hen ska börja. Pusselläggaren tar en bit och försöker hitta en annan bit som passar. Plötsligt får läggaren en helhet. Ödman (2007) konstaterar att processen vid en hermeneutisk analys påminner om pussexemplet. Forskaren vet inte riktigt var hen ska börja men småningom växer det fram helheter som tillhör en större helhetsbild. Inom hermeneutiken är sammanhanget avgörande för tolkning och förståelse. Om pusselläggaren bara hade bitarnas form att gå på, och inte färgerna på bitarna, skulle pusslet aldrig bli klart. Inom forskning är det likadant, har inte forskaren förförståelse vet inte forskaren vad hen ska göra med den information som kommer fram i analysen.

I denna avhandling kommer delarna vara den information som respondenterna tar upp i intervjuerna och som uppfattas svara mot forskningsfrågorna. Dessa delar kommer att kategoriseras i namngivna grupper, till exempel "utmaningar", för att sedan kunna förstå helheten. De namngivna grupperna analyseras vidare för att förstå olika skillnader eller skiftningar på fenomenet.

Genomförande av analys

Lundberg (2019) förklarar processen vid genomgång av kvalitativ dataanalys. Hon delar in proceduren i fyra olika nivåer, nivå ett: producera eller "samla in" rådata, nivå två: Kodning-reduktion av data, nivå tre: tematisering- presentation av data och nivå fyra: summering-slutsatser och verifiering. Nivå ett innebär genomförande av intervjuerna och transkribering av intervjuerna. I nivå två, kodning, ska forskaren läsa igenom materialet i sin helhet och markera ord, fraser begrepp eller hela meningar som är intressanta och relevanta till syftet och frågeställningarna. Därefter ska forskaren skapa provisoriska koder. Det innebär att man till exempel färgkodar materialet genom att använda olika överstrykningsfärger eller på något annat sätt markera olika betydelsebärande ord och fraser. En kategori har en färg. När forskaren hittar en ny iakttagelse ska en ny kategori skapas. De etiketter som forskaren sätter på kategorierna benämns koder och koderna kommer att samlas under överordnade teman. I nivå tre, tematisering, är syftet att hitta tematiska relationer mellan de kodade kategorierna. Dessa teman kan vara på förhand skapta från teorin eller framtagna ur empirin. Nivå fyra innebär att forskaren sammanställer sina poänger och slutsatser inom varje tema. Det duger inte med enbart referenser till forskning eller teori, utan forskaren ska våga dra egna slutsatser och använda teorin för att underbygga de egna resonemangen.

Analysen i denna studie påbörjades redan under intervjuerna. Under intervjuerna memorerade jag tiden på inspelningen då intervjupersonerna diskuterade kring något intressant. När alla fem intervjupersoner var intervjuade började transkriberingsprocessen. Under transkriberingen memorerade jag intressanta utsagor. Då alla intervjuer var transkriberade valde jag att läsa igenom transkriberingarna och skriva upp perspektiv på fenomen som intervjupersonerna tog upp. Därefter valde jag att sträcka under i texterna med olika färgpennor beroende på perspektiv. När alla intervjuer var noggrant analyserade, valde jag att göra en tankekartor med de olika perspektiven. Ur den tankekartan formades sedan teman med kategorier och olika perspektiv. Den slutgiltiga kategoriseringen blev enligt följande system:



Figur 1. Kategoriseringssystem

4.6 Validitet och reliabilitet

Validitet och reliabilitet är kopplade till varandra. God validitet innebär att vi måste veta vad vi undersöker och vad vi avser att undersöka. Forskningen måste ske på trovärdigt sätt och då måste vi veta att vi har god reliabilitet, alltså det skall vara pålitligt. (Malterud K, 1998.)

Ordet reliabilitet kan vara svårt att förstå vad det riktigt innebär. Trost (2005) skriver att en synonym till reliabilitet är tillförlitlighet. En mätning är tillförlitlig om den inte är utsatt för t.ex. slumpinflytelser, alla intervjuare skall fråga på samma sätt, situationen skall vara likadant för alla etc. Trost (2005) skriver att idén med reliabilitet bygger på att man gör kvantitativa studier. Därför är det svårt att tala om reliabilitet i kvalitativa intervjuer.

I kvalitativa studier, alltså också kvalitativa intervjuer, kan det vara svårt att fastställa trovärdigheten. Men som forskare ska man kunna bevisa att intervjun är trovärdig för andra forskare och andra som läser eller på annat sätt använder sig av forskarens forskningsresultat. Detta innebär att man skall kunna visa att ens data är insamlad på ett seriöst sätt. Trost (2005) berättar om hur man kan gå till väga för att göra sin intervju trovärdig.

Ibland anger forskaren i avrapporteringen hur han eller hon ställt sina frågor och sina följdfrågor. Häri ligger en öppenhet inför trovärdighet. Förekommer t.ex. många påståendefrågor eller många jag-förstår-yttranden så blir trovärdigheten begränsad. Jag menar här inte att man skall redovisa sina frågor och svar, utan påpekar endast vad det kan leda till. (Trost, 2005, s, 114.)

Då det gäller kvalitativ forskning sker detta genom att man tydligt beskriver varje steg i forskningsprocessen, analys och tolkning. Läsaren ska själv kunna bilda sig en uppfattning av forskningen och dra en slutsats om forskningsresultatets trovärdighet utifrån beskrivningen om hur forskningen är gjord.

Marcus Landgårds

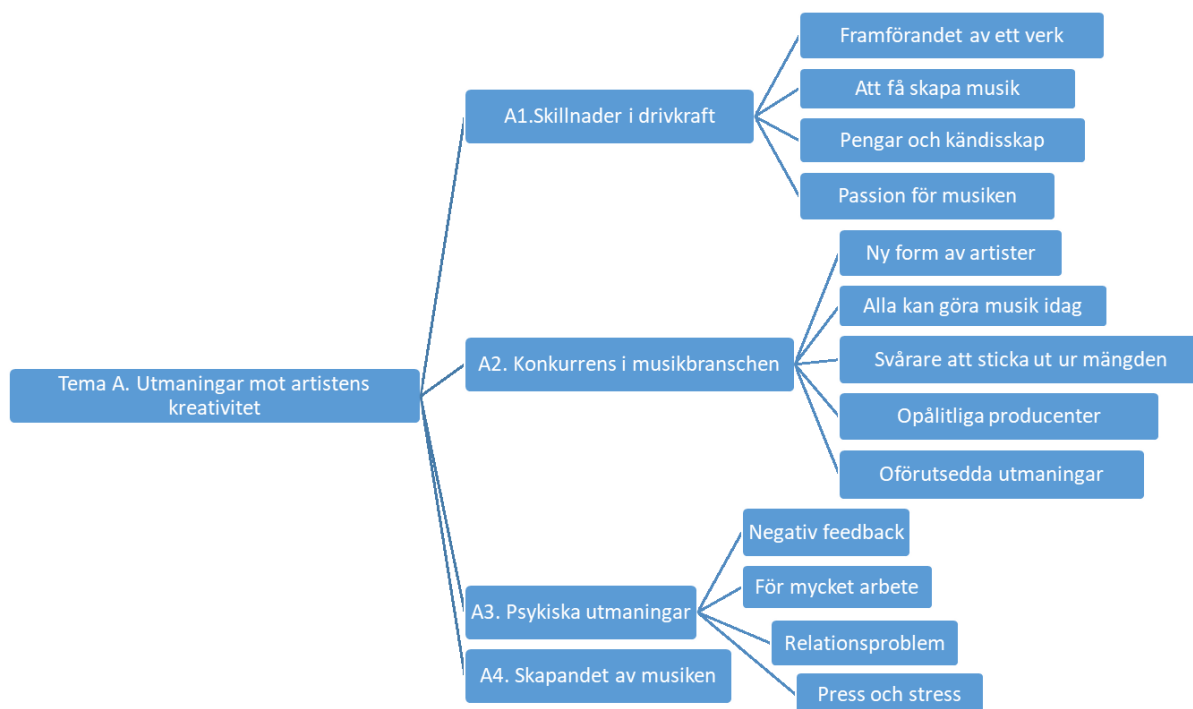
Eftersom jag bara kommer intervjua fem stycken personer till denna avhandling finns det en risk för generalisering. Det som mina intervjupersoner säger behöver inte stämma överens med vad andra tycker. Enligt Esaiasson, Gilljam, Oscarsson och Wängnerud (2010) är det i sådana fall av stor vikt att teorin tar upp andra synpunkter och ställningstaganden för att garantera bredd i diskussionen.

5. Resultatredovisning

I detta kapitel redovisas undersökningens resultat. Redovisningen strävar till att besvara avhandlingens frågeställningar om hur artisters kreativitet utmanas och om ledarskap som gynnar kreativiteten i musikbranschen. För att skydda intervjupersonernas anonymitet benämns de enbart intervjuperson med påföljande siffra och alla de namn som nämns av intervjupersonerna har tagits bort ur redovisningen. På varje ställe där något har tagits bort används istället hen eller ---. Redovisningen är strukturerad i tre teman med kategorier och perspektiv. Resultaten exemplifieras med citat.

5.1. Tema A: Utmaningar mot artistens kreativitet

I detta tema presenteras fyra kategorier. Temat inkluderar utmaningar som intervjupersonerna anser att kan utmana artisters kreativitet. I framställningen ses skapandet av ny musik som en parallellitet med kreativitet. I figur 2 visas kategorierna och perspektiven inom tema A.



Figur 2. Tema A. Utmaningar mot artistens kreativitet.

5.1.1. Kategori A:1: Skillnader i drivkraft

Denna kategori handlar om drivkraft och skillnader i drivkraften hos artisterna. Genom analysen av intervjupersonernas utsago kom det fram att artisternas drivkraft är en viktig förutsättning för artistens arbete och att skillnaderna i drivkraft kan ha en påverkan på artistens kreativitet. Nedan följer olika perspektiv.

Perspektiv 1. Framförandet av ett verk.

Citaten nedan visar på drivkraft i relation till performansen.

Intervjuperson 1 konstaterar:

Många av dom eller de flesta har gemensamma nämnare att de får belöning då de kliver upp på scen att det finns en publik som kommer för deras skull som betalar biljetter för deras skull och vill höra vad det är dom har skapat eller skapar. (Intervjuperson 1.)

Den inre drivkraften för intervjuperson 1:s artister har varit själsliga belöningar. Men att ha uppträdande som drivkraft kan också vara en utmaning mot kreativiteten. Intervjuperson 1 fortsätter:

Det värsta för en artist är att komma till ett ställe och det är tomt. Det är fruktansvärt dödande för en artist. (Intervjuperson 1.)

Intervjupersonens utsago kan tolkas som att han menar att motgångar i form av att man saknar publik på spelningar är förödande för en artists vilja eller drivkraft att vilja skapa nytt. Om det inte kommer folk på artistens spelningar kan artisten känna att vad är det för vits att skapa ny musik, vilket innebär en stor utmaning mot kreativiteten. Intervjuperson 1 kallar det för ”fruktansvärt dödande”.

Perspektiv 2: Att få skapa musik.

Av fem intervjuer är det fyra intervjupersoner som poängterar att deras artister drivs av att få göra musik och att få visa upp sitt konstverk. Materiell belöning är inte huvudsyftet för att vara artist.

Marcus Landgårds

Han har alltid tyckt om att skriva om saker och ting som berör andra. Han tycker att det är ingen vits att skriva en låt som inte betyder någonting. Så antingen kan det vara någonting som händer i hans egna liv eller någon annan i närheten. (Intervjuperson 4.)

Intervjuperson 4 har noterat att hans artist drivs av att få skapa ett konstverk som andra människor får ta del av. Att managern konstaterar att hans artist inte vill ”Skriva en låt som inte betyder någonting” kan betyda att artisten inte är ut efter att nödvändigtvis följa normerna med vad som är populärt bland lyssnarna just nu. Utan artisten vill skapa ett konstverk, var hen får berätta om någonting som är viktigt för hen.

Perspektiv 3: Pengar och kändisskap.

Intervjuperson 2 har upplevt att drivkraften för hans artister har varit att bli känd:

Många vill ju bli någonting, och dom vill komma framåt och dom vill bli kända med. Det var någon som vi tala med om det här idag. Och då var det tal om det här att bli känd så tycker jag ska vara ett resultat av att du har något att säga någonting att ge inte bara det att du blir känd för att bli känd. Man måste ha någonting att komma med. Det som kännetecknar det för alla de jag har jobbat har nog alla varit drivna och haft stora ambitioner att liksom komma vidare och bli ännu bättre och sånt här liksom. (Intervjuperson 2.)

Enligt intervjuperson 2 har hans artister varit drivna att komma framåt och att bli kända. Men intervjuperson 2 anser att sökandet efter kändisskap inte är rätt drivkraft för att lyckas i ett längre perspektiv. Även intervjuperson 5 har stött på artister som har sett kändisskapet och pengar som målet med musiken. Intervjuperson 5 kallar det för fel orsaker att hålla på med musik:

Nå till exempel att bli känd är fel orsaker. Att tjäna pengar är fel orsak. Det där är kanske något som kommer i bästa fall av att du har följt vad du vill göra och din passion och nått framgång. Och då kanske det kommer fester och roliga resor. Men du kan inte ha det som utgångspunkt. (Intervjuperson 5.)

Intervjuperson 5:s utsago kan tolkas som att om artisterna arbetar med musiken på grund av fel orsaker, kan drivkraften leda till en utmaning mot kreativiteten.

Marcus Landgårds

Perspektiv 4: Passion för musiken.

På en följdfråga om varför det är fel att ha kändisskap och pengar som drivkraft svarar intervjuperson 5:

Dom som har passion för det här, eftersom det är så svår bransch att komma fram i så måste det vara din passion och hjärtesak för att det ska fungera och vara trovärdigt men också för att du ska orka och vilja göra det. Och jag tror också det är där framgång ligger. Om du gör det som din passion så kommer det i något skedet att fungera.
(Intervjuperson 5.)

Enligt intervjuperson 5 behöver en artist ha en stark inre motivation för att hålla på med musik. En stark inre motivation behövs för att artisten ska kunna lyckas. Intervjuperson 5 förklarar att det människor i musikbranschen stöter ofta på utmaningar och för att klara av utmaningarna behöver artisten se hans yrke som sin hjärtesak.

5.1.2. Kategori A:2: Konkurrens i musikbranschen

Det visade sig i analysen att en gemensam utmaning vid skapandet av musik idag är det faktum att konkurrensen i musikbranschen är hård. Kategori återger och exemplifierar fem perspektiv på konkurrensen sin utmaning. Det visade sig att den hårda konkurrensen i musikbranschen kan leda till utmaningar för kreativiteten för en artist.

Perspektiv 1: Ny form av artister

när vi deltog i Eurovision Song Contest i --- så hade han en balad och när han kom till arenan så folk liksom var med munnen öppen och sa vad fan är det här. Men han vann inte, han gick inte vidare. Så det är så många faktorer som gäller tyvärr... Om man tänker på alla Youtubers och man tänker på alla dessa fejkartister som kommer upp via media liksom. (Intervjuperson 2.)

Intervjuperson 2 konstaterar att trots hans adept är en duktig sångare så krävs det mer än bara en fin sångröst för att lyckas idag. Han fortsätter med att kalla artister som uppstått från olika mediakanaler för fejkartister. Med det menar han artister som uppstått från, till exempel, Youtube. Dessa uppfattar han att ha satt ett tryck på artister som bara håller på med musik. Artisterna från Youtube har andra färdigheter också vilket lockar till en större publik. För en

Marcus Landgårds

artist som varit verksam länge inom branschen kan denna utveckling vara svår att anpassa sig till och på så sätt även en utmaning mot kreativiteten. Intervjuperson 2:s utsago kan tolkas som att en artist behöver ha kunskap inom fler områden än bara det musikaliska. Detta kan vara en utmaning för en artist som enbart vill fokusera på musiken. Intervjuperson 5 har noterat detta och det är något som han och hans artist funderar på vid varje låtsläpp.

Vad kan du göra för grejer runt omkring låten då den släpps så att den sticker ut. Jag tycker att kreativitet är liksom, så klart att skapa musiken du gör, men sen behövs också kreativitet av hela ditt team för att föra vidare produkten och nå framgång. (Intervjuperson 5.)

Perspektiv 2. "Alla kan göra musik idag"

Intervjuperson 2 fortsätter diskutera ämnet och konstaterar att en annan utmaning är att alla kan göra musik idag.

Det är svårare än någonsin idag att slå igenom, men det är lättare än någonsin att skapa musik. För det kan du göra hemma med datorn. Men de verkligen bra, de här superlåtarna dom är istället få. Men det finns ett alldeles för stort utbud. (Intervjuperson 2.)

Intervjuperson 2 ser ett problem i att musik kan skapas var som helst och när som helst. Han ser det som problematiskt dels för att det kommer färre superlåtar och dels för att publiken får ta del av för mycket musik. I och med att det produceras tusentals låtar varje dag blir det svårt för både lyssnaren och artisten att hitta varandra. Artisten når inte ut till de människor som verket är ämnat för och lyssnaren har svårigheter i att finna det hen söker efter. Intervjuperson 5 ser också detta som en utmaning:

Nå jag skulle säga att en utmaning är att alla kan skapa musik för tillfället. Och du kan göra det i ditt sovrum eller du kan göra det var som helst. Billie Eilish gjorde hela sitt album där hemma med sin bror. (Intervjuperson 5.)

Intervjuperson 5 konstaterar också:

Så alla kan göra det, det finns ett grymt överutbud av musik då det kommer så mycket hela tiden. Och det är massor som gör musik, en massa låtskrivare och producenter. Speciellt pop när det är populär musik så det finns så många låtskrivare så mycket låtar som skickas fram och tillbaka till artister och låtskrivare, 98 procent av de där låtarna är skit och det är ett stort jobb att gå igenom. (Intervjuperson 5.)

Marcus Landgårds

För intervjupersons 5 del ser han det som problematiskt att han måste lägga ner en stor del av sin arbetsdag på att skilja ut bra låtar från dåliga. Kreativiteten utmanas då artistens musik bara blir en låt i mängden, det vill säga, artisten kan få problem med motivationen att skapa ny musik om hans musik bara blir en droppe i havet.

Perspektiv 3: Svårare att sticka ut ur mängden.

Ett annat problem intervjuperson 2 tar upp som ett resultat av den ökade produktionen av låtar är att det blir svårare för artister att skapa någonting som sticker ut ur mängden.

Det är mycket svårt som ny artist att slå igenom idag, om man inte lyckas via talang eller idol eller något liknande. Men utan någonting så måste du som artist ha någonting jätte unikt. Som fastnar och sen tar dig vidare. Allt låter så likadant idag och jag är trött på att allt låter likadant. (Intervjuperson 2.)

Även intervjuperson 3 och intervjuperson 5 anser att största utmaningen med att göra musik idag är att göra musik som sticker ut ur mängden. Intervjuperson 3 konstaterar:

Den största utmaningen är att det kommer så jäkla mycket ny musik och för att ens egna musik ska hittas måste den sticka ut på något sätt. Det släpps liksom... Ja jag vet inte hur många gånger mer men 600 000 gånger mer låtar idag än vad det gjorde för 15 år sedan. Förut var du tvungen att ha ett skivbolag. Och det behöver du inte ha idag. Och det är utmaningen nu att folk måste hitta något unikt eller eget, som Hen som har sin Youtube kanal och allt sånt som hen gör också som gör att hen sticker ut. Vem som helst som sitter hemma och gör musik är det svårt att nå ut brett liksom. Du måste vara något som skiljer sig. (Intervjuperson 3.)

Intervjuperson 3:s artist driver också en framgångsrik Youtube kanal vid sidan om sin musikaliska verksamhet. Intervjuperson 3 konstaterar att Youtubekanalerna har hjälpt hans artist att sticka ut ur mängden. Han säger också att man inte behöver ha ett skivbolag för att kunna göra musik idag. Kreativiteten utmanas för artister som tidigare varit framgångsrika med att bara skapa musik och framföra den. Dessa artister blir tvungna att tänka i nya banor som kanske inte fungerar för hen, vilket gör att det sker utmaning mot kreativiteten.

Perspektiv 4: Opålitliga producenter

Intervjuperson 5 har en artist som har publik över hela världen. Detta har inneburit annorlunda utmaningar. Managern konstaterar:

Nu när Hen är här på sessioner så kommer det hela tiden mail från låtskrivare som har sett att hen är i --- eller förläggare som har sett som skulle vilja att deras låtskrivare skulle skriva med Hen då hen är här. Då kan de skriva att min låtskrivare har skrivit en låt med ---, men om de inte nämner låtens namn så är det svårt att veta om den ens existerar. Ju högre upp man kommer i nivån och de kretsar man rör sig i desto mer finns det konstiga typer runt omkring en så det är en djungel att gallra och hitta de människor man tycker om och man vet att är bra och som du sen kan skapa en bra låt tillsammans med. (Intervjuperson 5.)

Som ett resultat av att vem som helst kan skapa musik idag utger också producenter sig för att vara någon annan än vad de egentligen är. Så som intervjuperson 5 uttrycker sig, ”*svårt att veta om den ens existerar*”, kan man tolka det som att producenter och låtskrivare kan ha skrivit en låt åt en artist men artisten behöver inte ha tagit emot låten eller ens hört den. Detta gör att managers har svårt att veta vilka låtskrivare som är professionella. Utmaningen i detta fall för artisten kan tolkas som att det kan ske komplikationer då musiken ska skapas om producenterna som utgett sig som proffs i verkliga fall inte är det.

Perspektiv 5: Oförutsedda utmaningar

Enligt intervjuperson 1 har musikbranschen fått nya utmaningar i den nya världen där t.ex. missbruket av Spotify blivit ett stort problem för artister:

Det som hänt sista tiden på Spotify i Sverige är fruktansvärt. Alltså det har blivit så att folk köper streams och det har ju blivit en enormt problem. för det blir är en ekonomisk fråga också. ”Okej hur stor plånbok ska ja ha för att komma etta”. Inte hur bra låt jag gör. Eller om min publik uppskattar det jag gör. Utan det är frågan om hur stor plånbok ja har för att komma etta. Och det kan döda kreativiteten hos alla, tyvärr. (Intervjuperson 1.)

Enligt intervjuperson 1 finns det nu möjlighet att köpa lyssningar på Spotify. Han menar att detta blir en utmaning för artisten eftersom hen känner att hur bra låt hen än släpper så kommer den inte synas eftersom han inte har råd att köpa lyssningar. Musikbranschens nya teknik kan alltså skapa oförutsedda och icke påverkningsbara utmaningar för artisten och hans skapande av musik och musikaliska framgång. Intervjuperson 4 har också noterat problemet och konstaterar att det därför blivit viktigare att skapa trogna lyssnare:

Utmaningen är, eftersom radio är väldigt viktig idag och Spotify så måst man skapa sin fanbase alltså dom som verkligen gillar den musik man gör. (Intervjuperson 4.)

Marcus Landgårds

Intervjuperson 4:s utsago kan tolkas som att då en artist har en trogen fanbase behöver artisten inte köpa lyssningar utan lyssnarna letar upp artistens musik. För artistens del kan det tolkas som att utmaningen blir att skapa musik som de gamla lyssnarna tycker om. Samtidigt som fanbase betyder garanterade lyssningar kan det skapa problem för artisten då motivationen kan få sig en törn av att inte kunna skapa nytt på ett kreativt sätt. Intervjuperson 5 är inne på samma spår och har noterat ett resultat av det hela:

...låtarna blir inte bra och di blir lite enformiga. Nu har man skrivit en låt som är mer matematisk att här ska det komma det här och för att det ska bli en hitlåt så måste det här komma och man ser det mer som en formel istället för gå in och göra det med känsla och feelis. (Intervjuperson 5.)

Intervjuperson 5:s utsago tolkas som att artisten inte vågar experimentera och vara kreativ lika mycket och artistens låtskrivarprocess blir att följa en formel. Därmed kan musikbranschens nya möjligheter såsom Spotify och tekniska hjälpmedel vid skapande av musik bli en utmaning för artistens motivation och kreativitet.

5.1.3. Kategori A:3: Psykiska utmaningar

Denna kategori tar upp utmaningar som riktar sig mot artisternas psyke. I kategorin presenteras fyra olika perspektiv på psykiska utmaningar.

Perspektiv 1: Negativ feedback

En tydlig utmaning mot artisternas kreativitet, som flera intervjupersoner har noterat, är att negativ feedback av ett musikaliskt verk eller någon annan skapelse som artisterna tagit fram påverkar artisternas kreativitet. Intervjuperson 4 ser negativ feedback som en påverkan på varför en artist kan få en idétorka.

Det kan vara till exempel negativ publicitet alltså typ media som har skrivit något eller man träffar någon på stan som säger något som kanske inte är så roligt att höra. (Intervjuperson 4.)

Intervjuperson 5 diskuterar samma fenomen och konstaterar:

Marcus Landgårds

De e svårt för man är ju in och klampar på deras kreativa arbete. Det är alltid svårt att ta emot kritik som artist. Lätt att ta beröm men svårt med kritik. (Intervjuperson 5.)

Intervjuperson 4 och 5:s svar kan tolkas som att eftersom det är frågan om ett kreativt arbete och det är något som artisterna skapat kan det vara svårt för artisterna att ta emot negativ feedback. Intervjuperson 1 ser på fenomenet ur detta perspektiv:

...det är det som är svårt med en kreativ bransch för det bygger på människors åsikter och vad de tycker om och vad de inte tycker om. Det är svårt att säga eftersom det inte finns något rätt eller fel. Och samtidigt då det är en kreativ bransch så har du starka känslor och du gör det med hela ditt hjärta. (Intervjuperson 1.)

Intervjuperson 1 fortsätter:

För då är det rakt emot artistens kreativitet för dom tror kanske att det är det här folk vill höra... (Intervjuperson 1.)

Negativ feedback kan tolkas som att det blir en utmaning mot artisternas kreativitet eftersom det är frågan om människors åsikter och det finns inget rätt eller fel. Det kan vara svårt för artisterna att inse att det som de har skapat inte är omtyckt och det kan i sin tur leda till att artisternas kreativitet sjunker.

Perspektiv 2: För mycket arbete

Fyra av fem managers lyfter fram att en för tung arbetsbörda är en utmaning för artisterna. Tung arbetsbörda kan till exempel vara för många spelningar eller för många låtsessioner. Intervjuperson 5 berättar om fenomenet:

... du har gjort så många sessioner eller låtar så du tycker att du inte hittar de rätta låtarna, att du kreativt låser dig. (Intervjuperson 5.)

Intervjuperson 5:s utsago kan tolkas som att för många låtsessioner kan ha en negativ inverkan på kreativiteten. Han säger att ”kreativt låser dig” vilket kan tyda på att artisterna har svårt att komma på idéer att skapa nytt. Både intervjuperson 5 och intervjuperson 2 kallar detta fenomen för ”Writers block”. Intervjuperson 4 har noterat att hans artist inte får ha ett överfullt schema:

Man får inte ha för mycket spelningar. Det måste finnas det här andrummet så att de kan vila och koppla bort musik i två veckor och bara vara med nära och kära och ta det lugnt

Marcus Landgårds

och resa och sen kommer det tillbaka, ofta behövs det inte mycket för att kreativiteten ska komma tillbaka. (Intervjuperson 4.)

Denna manager poängterar att det är viktigt att artisten får ta tid med nära och kära för att fyllas med energi igen. Intervjuperson 4 menar att ett par veckor semester kan göra så att kreativiteten kommer tillbaka. Även intervjuperson 3 konstaterar att det inte behövs mycket för att en artist ska få tillbaka sin kreativitet efter en period med för mycket arbete:

Då kanske man ska föreslå att dra iväg en sväng. Åk dit och dit du har aldrig varit där. En vecka eller komma bort några dagar och inse att fan det här är as roligt. Något sånt lite kan vara att personen drar iväg ännu hårdare då han kommer tillbaks. (Intervjuperson 3.)

Intervjuperson 3:s utsago kan tolkas som att en artist som tappat sin kreativitet som ett resultat av för mycket arbete kan bli mer kreativ än förut om hen bara får åka på en kort semester. En annan intressant syn på fenomenet är intervjuperson 2:s utsago:

I julas hade jag så mycket jobb och det förväntades så mycket av mej och ja var tvungen att komma på nya idéer hela tiden så i något skede sa jag stopp, att hårddisken är full. Jag måste tanka några månader innan jag kan börja leverera igen. Man måste ta tid så man får ny näring i själen. (Intervjuperson 2.)

Intervjuperson 2 har själv drabbats av att ha för mycket arbete. För hans del blev det bara för mycket och hen kände att hen inte kunde arbeta längre. Han poängterar vikten av att man måste ta tid och ladda batterierna Enligt intervjuperson 5 kan för mycket arbete leda till sjukdomar.

Och sen såklart kan du bli utmattad. Det är en vanlig grej att man bli deprimerad i den här branschen. (Intervjuperson 5.)

Om artisten inte får tiden att återhämta sig kan det enligt intervjuperson 5 leda till utmattning och han konstaterar också att inom musikbranschen är det vanligt att människor blir deprimerade, vilket i sin tur leder till att artister får en svår utmaning mot kreativiteten

Perspektiv 3: Relationsproblem

I detta perspektiv återges mänskliga relationer som orsak till utmaningar mot kreativiteten för en artist. Intervjuperson 5 har noterat att relationen mellan låtskrivare och artist är viktig:

Ni går inte ihop som personer eller personligheter och då blir det direkt svårt. Eftersom det är så personligt att sjunga och berätta om sina känslor i text. Så känner man att man

Marcus Landgårds

inte tycker om den här personen som är här eller den här personen är för dominerande och lyssnar inte på mig och vad jag vill att den här låten ska vara eller hur den här melodin ska gå eller hur jag tycker den här texten borde behandla. Så då kan det ganska snabbt låsa sig. (Intervjuperson 5.)

Intervjuperson 5:s utsago kan tolkas som att artisten och låtskrivaren behöver komma överens och ha en gemensam vision om hur de vill att låten ska utforma sig. Men det kan även tolkas som att artist och låtskrivare behöver lita på varandra eftersom sång är en personlig aktivitet. Resultatet av att artisten och låtskrivaren inte synkroniserar med varandra blir att det låser sig och produktionen av en ny låt uteblir.

Intervjuperson 2 tar upp relationen mellan familj och artist som viktig:

Om man inte kan vara kreativ så beror det på hur du mår. Och hur liksom din balans i kroppen fungerar. Har man det dåligt i livet, har man dåligt med sin partner eller familj... (Intervjuperson 2.)

Denna managers svar kan tolkas som att har man ett dåligt förhållande med sin partner och sin familj så mår man dåligt, vilket i sin tur leder till att ens kreativitet sjunker.

Perspektiv 4: Press och stress

Press och stress som resultat av olika faktorer var något som tre av fem intervjupersoner tog upp som utmaning om kreativiteten. Intervjuperson 2 konstaterar:

...kreativitet och musik ska bygga på känsla. Att man bara går in och börjar producera och konstruera så fungerar int. (Intervjuperson 2.)

Intervjuperson 2:s utsago kan tolkas som att en artist behöver känna känslan av att de vill skriva musik. Om man bara går in i studion och försöker pressa fram en låt, blir resultatet troligtvis negativt. Han fortsätter med att göra en jämförelse:

Sen är det många artister som är desperata. "nu vill jag nå framgång, det är lite samma som par som jobbar med att få barn och de får inte barn för det är en press på dej. Genast pressen släpper så ordnar det sig. Samma sak är det att vittu nu måste jag göra en hit, men det fungerar inte på det sättet. (Intervjuperson 2.)

Intervjuperson 2:s jämförelse kan ses som grov, men kärnan i det intervjuperson 2 säger kan tolkas som att artister behöver lösa sitt problem med pressen för att sedan kunna producera

Marcus Landgårds

musik igen. Intervjuperson 3 berättar om pressen som kan uppstå då människor runt omkring pressar artisten.

...nu ska vi släppa ett till album för skivbolaget måste ha det. Då kan mycket utav kreativiteten och originaliteten försvinna. (Intervjuperson 3.)

Enligt intervjuperson 3 kan artistens kreativitet försvinna om artisten måste skapa ett album på grund av att skivbolaget vill ha ett album. Det kan tänkas att artisten måste själv vilja producera ett album för att det ska fungera. Intervjuperson 5 förklarar hur han ser på stress och press:

Stress eller liksom att du på något sett har förväntningar som du har på dig eller själv har satt på dig. Som är så svåra att uppnå så du tycker att ingenting är tillräckligt bra eller att du har gjort så många sessioner eller låtar så du tycker att du inte hittar de låtarna att du kreativt låser dig. Som att du med all makt pressar dig framåt och så. Oftast brukar det inte vara en bra grej för det kreativa och låtskrivande att du känner press och att det här är inte tillräckligt bra eller att det måste vara på ett visst sätt. För då är du redan så låst i så många olika fickor att det inte kommer att bli någonting. (Intervjuperson 5.)

Intervjuperson 5:s utsago kan tolkas som att pressen artister sätter på sig själv kan ha negativ inverkan på kreativiteten. Artister får inte sätta för orimliga mål som är för svåra för artisten att uppnå eftersom de kommer känna att vad de än gör är det inte tillräckligt bra.

5.1.4. Kategori A:4: Skapandet av musiken

Något som visade sig vara en gemensam utmaning för alla intervjupersoners artister var utmaningen kring hurudan låt artisterna ska göra. För intervjuperson 3 och hans artist har detta varit deras svåraste utmaning:

I början skulle jag säga. För då hade vi inte hitta vilken musik han skulle göra. Så då släppte vi lite låtar och testade oss fram och sen märkte vi att vi ska göra något helt annat. Från början släppte vi house musik varpå vi sen kom på att du kan ju rappa och uttrycka dig så varför testar vi inte det så gjorde vi en EP förra året där vi sket helt housemusiken och han bara fick uttrycka sig som rappar och då började vi hitta rätt istället. (Intervjuperson 3.)

Marcus Landgårds

Intervjuperson 3 berättar att de testade på att göra olika slags låtar. Bland annat testade de på att göra housemusik före de insåg att det var rapmusik de ville producera. Han konstaterar slutligen att de nu har hittat rätt och de är motiverade inför framtiden. Kreativiteten utmanas i de fall en artist har svårigheter i att välja vilken genre hen ska välja för sin musik.

Intervjuperson 4 ser det som en utmaning att göra musik som publiken tycker om samt artisten själv:

Man måste våga vara sin egen. Det är utmaningen att våga göra den musik man själv tycker om och vill att folk ska lyssna på. (Intervjuperson 4.)

Utmaningen för artisten kan vara att skapa något som hen känner att stämmer överens med hen som artist och att det samtidigt ska vara sådan musik som publiken vill lyssna på.

Intervjuperson 1 tar upp utmaningen då människor har olika visioner:

Artisterna vill en sak och skivbolagen har en helt annan idé vad dom vill göra. (Intervjuperson 1.)

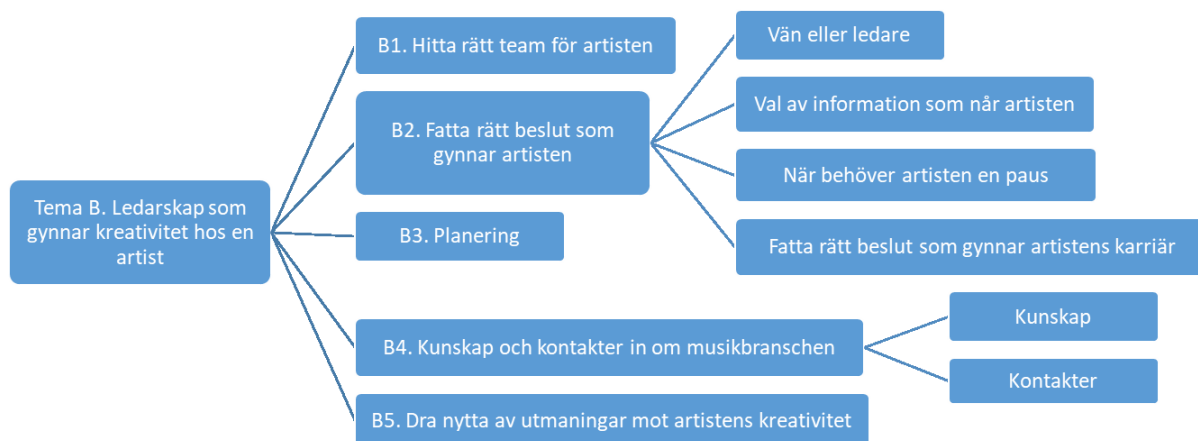
Intervjuperson 1:s utsago kan tolkas som att artisten har en vision över vad hen vill göra och skivbolaget har en annan. Han fortsätter med att förklara att det är svårt att veta vems vision man ska följa eftersom det kan vara svårt att förutse vad som publiken vill höra. Även intervjuperson 5 har märkt av denna utmaning:

...till exempel vara att du går in i ett rum med en låtskrivare och sen så hittar ni inte en gemensam melodi där. Ni går inte ihop som personer eller personligheter och då blir det direkt svårt. (Intervjuperson 5.)

Han berättar om utmaningen då artister och låtskrivares personligheter inte går ihop och hur det kan påverka visionen över vilken låt som ska göras. Detta av den enkla anledningen av att artisten och låtskrivaren eller producenten har olika smak och tycken då det gäller musik. Utmaningen mot kreativiteten blir för artisten att skapa något som alla är nöjda med inte bara hen själv.

5.2. Tema B: Ledarskap som gynnar kreativitet hos en artist

I detta tema återges resultat som visar på hur managers genom sitt ledarskap kan minska, dra nytta av eller undvika utmaningar mot artistens kreativitet. I figur 3 visas kategorierna och perspektiven inom tema B.



Figur 3. Tema B. Ledarskap som gynnar kreativitet hos en artist

5.2.1. Kategori B:1: Hitta rätt team för artisten

I denna kategori diskuteras olika perspektiv av hur managern behöver finna rätt team åt artisten beroende på vad önskat resultat är. I kategorin A:4 lyftes det fram att det är viktigt att både artisten och låtskrivaren/producenten kommer överens och har en gemensam vision. För managers del handlar det om att hitta rätt team runt omkring artisten. Intervjuperson 1 poängterar detta:

Man hittar rätt team runt omkring, hitta framför allt rätt samarbetspartners för artister, låtskrivare och producenter och hela den biten. (Intervjuperson 1.)

Denna manager ser sökandet av rätt personer runtomkring artisten som en av managers viktigaste uppgifter. Även intervjuperson 3 ser detta som en viktig uppgift för managers:

Ofta är det att stoppa in honom i nya situationer med nya människor. Som han kanske inte har jobbat med tidigare för att se om dom klickar. För en duktig producent eller låtskrivare

Marcus Landgårds

kan ta fram det bästa ur en artist. Så då gäller det bara att stoppa man in artisten i olika situationer med så många olika människor som möjligt. Så det går ju att jobba på olika sätt, så kommer kreativiteten. Det är mitt jobb att stoppa in honom i rätt sammanhang.
(Intervjuperson 3.)

Intervjuperson 3 berättar att han brukar placera sin artist med olika producenter och låtskrivare. Enligt svaret kan det tolkas som att han gör detta för att en duktig producent eller låtskrivare kan ta fram det bästa ur en artist. Intervjuperson 4 berättar om hur han brukar göra då hans artist har låg kreativitet:

Nämen det kan vara att man hittar en co writer, en annan låtskrivare som då kanske klickar med den artisten man har och dom kanske kommer fram till något nytt och då blir det också, det blir en kick för artisten då man hittar nån som man kan skriva ny musik med.
(Intervjuperson 4.)

Även han är inne på samma spår som intervjuperson 3. Hans svar kan tolkas som att en manager behöver hitta de producenter och låtskrivare som ”klickar” med artisten. Genom att artisten hittar någon som hen kommer bra överens med ökar kreativiteten hos artisten.

5.2.2. Kategori B:2: Fatta rätt beslut som gynnar artisten

I intervjuerna tog flera managers upp vikten av att fatta rätt beslut som manager. I denna kategori presenteras därför fyra olika perspektiv på fenomenet.

Perspektiv 1: Vän eller ledare

Intervjuperson 3 förklarar att det är viktigt att skilja mellan managern som vän och manager som ledare.

Man måste liksom förstå en person både professionellt och personligt. Många titulerar sig som manager är kanske egentligen artistens kompis och så råkar dom bara bli manager. Men då missar dom hela den professionella aspekten. ”Jag vill göra dig till världens största artist men kanske inte har förutsättningar för det...”. (Intervjuperson 3.)

...samtidigt som man tar bra beslut för karriären och se till att artisten inte går in i väggen eller jobbar ihjäl sig. (Intervjuperson 3.)

Marcus Landgårds

Intervjuperson 3:s utsago kan tolkas som att en manager behöver jobba på två olika sätt för att artisten ska ges möjlighet att vara kreativ. Dels behöver managern se till att artistens karriär går framåt, dels se till att artisten mår bra. I citatet under kan intervjuperson 3 utsago tolkas som att managern som vän är intresserad av hur artisten mår medan managern som företagare är intresserad av vad artisten producerar:

Det är en fin balansgång, men man måste också vara tydlig med att ” så här är jag när vi pratar om din karriär och nu kan du snacka med mej som polare, hur mår du egentligen etc.” (Intervjuperson 3.)

Perspektiv 2: Val av information som når artisten

Två av intervjupersonerna ansåg att det artisten inte behöver veta allt som sker runt omkring artisten. Intervjuperson 5 konstaterar:

...är det negativa eller positiva saker så är manager där emellan och sålla bort sånt som artisten inte behöver höra. (Intervjuperson 5.)

Det som kan tolkas ur intervjuperson 5:s utsago är att managern ska undvika att artisten får höra om negativa nyheter i onödan eftersom det kan hämma kreativiteten. Det är managerns jobb att ta hand om negativa aspekter och skapa utrymme för artisten:

...en miljon saker att hålla reda på... man måste bara kunna ta det där och ta bort det från artisten så att artisten får vara kreativ och skapa och fokusera på det där som är artistens jobb vilket är artistskapet att skapa musik osv. Och du tar allt det där andra. (Intervjuperson 5.)

Intervjuperson 5 konstaterar att managern ska sköta om de uppgifter som inte tillhör artistskapet. Om managern sköter detta på ett bra sätt, skapar det utrymme för artisten att vara kreativ. Intervjuperson 4 diskuterar samma fenomen:

...sedan är det viktigt att en artist behöver inte veta allt som händer, man jobbar för artistens bästa. Det är det de går ut på. Men sen är det vissa saker man inte berättar åt artisten just då. Så att det betyder att hans kreativitet faller ganska långt ner. (Intervjuperson 4.)

Intervjuperson 4:s utsago kan tolkas som att orsaken varför managern inte delar med sig av all information åt artisten är för artistens bästa. En del information kan störa artistens kreativitet

Marcus Landgårds

och det är den informationen managern försöker undvika att nå artisten. Intervjuperson 1 berättar om hans syn på hur artisten ska välja vilken information artistens får ta del av:

En bra manager ska kunna fatta beslut åt sin klient över klientens huvud. Det är en bra manager. Den har full mandat att säga ja eller nej. Och artisten gör det som manager har lovat att hen ska göra. Då fungerar det väldigt bra. (Intervjuperson 1.)

Intervjuperson 1:s utsago kan tolkas som att artisten ska lyda allt vad managern kommer överens om. Managern pratade i allmänhet om hur managern ska ta beslut. Hans svar är inte ämnat för att svara på hur managern kan fatta beslut som gynnar kreativiteten, utan artistens arbete i allmänhet.

Perspektiv 3: När behöver artisten en paus

Intervjupersonerna 3 och 4 konstaterar att managern ska ta beslutet då arbetsbördan har varit för mycket för artisten. Intervjuperson 4 säger:

...man måste se till att han är kreativ. Det kan vara allt från att han ska ha semester, när man ser på han eller hör att nu är det för mycket. Då bokar man av allt och fixar så att han blir kreativ igen. (Intervjuperson 4.)

Intervjuperson 3 lyfter fram samma ämne:

...han vill jobba eller något sånt där. Då kanske man ska föreslå att dra iväg en sväng. Åk dit och dit du har aldrig varit där. En vecka eller komma bort några dagar och inse att fan det här är så roligt. Något sånt lite kan vara att personen drar iväg ännu hårdare då han kommer tillbaks. (Intervjuperson 3.)

Intervjupersonernas utsagon kan tolkas som att managern behöver bestämma då det är tillfälle för en paus. Om artisten inte får vila och tänka på något annat emellanåt kan artistens kreativitet sjunka, vilket blir en utmaning för artisten.

Perspektiv 4: Fatta rätt beslut som gynnar artistens karriär

Alla intervjupersoner ansåg att en av deras viktigaste uppgifter som managers är att se till att artistens karriär når framgångar. För att nå framgångar behöver managern ta rätt beslut om bland annat var ska artisten synas:

Marcus Landgårds

Sen gäller det att hitta rätt forum för artisten att ställa dom på, så mycket attention som möjligt på artisten och samtidigt få skivbolagens attention att de agerar också.

(Intervjuperson 1.)

Intervjuperson 1:s utsago kan tolkas som att managern behöver placera sin artist i ett forum där artisten får uppmärksamhet och bekräftelse för ett lyckat arbete vilket motiverar artisten att fortsätta skapa. På så sätt når artisten ut till sin publik, men även skivbolagen noterar artisten. Även intervjuperson 3 och 4 är inne på samma spår:

Att fatta rätt beslut för artistens karriär. Att du ska synas här, du ska göra det här.

(Intervjuperson 3.)

Viktigaste rollen är framför allt att lyssna på artisten men sen också se till att artisten är levande så han syns och hörs och är kreativ. (Intervjuperson 4.)

Förutom att placera artisten på rätt forum handlar det också om att managern ska fatta beslut som skapar möjligheten för artisten att få synlighet och motivation för att vara kreativ.

5.2.3. Kategori B:3: Planering

Två intervjupersoner ansåg att managern behöver ha goda planeringskunskaper för att kunna se till att artisten kan vara kreativ samt för att artistens karriär ska gå framåt.

Det är viktigt att ha en plan. Man gör alltid tvåårsplan med klienten. Så att man tittar på två-års sikt. "Okej vi börjar här och då kommer vi att sluta här. När vi slutar borta om två år så ska det se ut så här." (Intervjuperson 1.)

Enligt intervjuperson 1 kommer managern och artisten överens om en tvåårsplan. Managern berättar att i den planen ingår faktorer som till exempel karriärsmål och låtsläpp. Intervjuperson 4 konstaterar:

Som manager är du en problemlösare. Du hittar utvägar för att göra det enkelt. Det finns alltid en plan b... logistik och planering är bland det viktigaste för att allt ska fungera bra.

(Intervjuperson 4.)

Marcus Landgårds

Intervjuperson 4 tar upp vikten av att som manager alltid ha en plan B i fall något händer. Han vidareutvecklar sitt svar med att förklara att vad som helst kan hända och det är managers uppgift att komma på en lösning oavsett vad problemet är. Intervjuperson 3 konstaterar:

sen måste man vara någorlunda organiserad också. Eftersom förutom kreativt arbete kan det vara bra att ha koordineringsegenskaper och kunna besluta vad som faktiskt är rimligt att göra under en dag. (Intervjuperson 3.)

Intervjuperson 3 ser koordineringsegenskaper som något väsentligt för en manager. Han fortsätter med att ge ett exempel på ett konkret tillfälle då god planering behövs, nämligen hur artistens vardag ska se ut. Det här kan till exempel betyda att managern inte ska boka in spelningar och andra evenemang under den tiden artisten jobbar med ett nytt album som kräver kreativitet.

5.2.4. Kategori B:4: Kunskap och kontakter in om musikbranschen

För att managern ska kunna ta rätt beslut samt skapa förutsättningar för att artisten ska nå framgångar, behöver managern ha kunskap och kontakter inom musikbranschen. I kategori B:4 presenteras två perspektiv.

Perspektiv 1: Kunskap

Det kommer tydligt fram i intervjudata att en manager behöver ha kunskap och kontakter inom musikbranschen. Alla intervjupersoner i denna undersökning har någon form av musikalisk bakgrund före de började arbeta som manager. Alla managers är också delaktiga i låtskrivningsprocessen vara av två av intervjupersonerna deltar i deras artisters låtskrivningsprocesser som producent och låtskrivare. Intervjuperson 2 konstaterar:

Är man manager för en artist och kan själv skriva låtar och vet hur man producerar och jag vet hur det ska låta om jag vet hur man sjunger så det är en jättestor fördel. Då har artisten nytta av mig på den fronten också. Sen bestämmer han eller hon själv vad hen vill göra men då är jag ett bollplank på ett mångsidigt plan. (Intervjuperson 2.)

Denna manager ser det som något positivt att han har produktionskunskaper. Dels för att han själv kan hjälpa till vid produktionen men också för att han kan fungera som bollplank åt sin artist då det kommer till att bolla idéer. Om artisten lider av idébrist kan det vara ett bra sätt att

Marcus Landgårds

få igång kreativiteten igen genom att diskutera idéer med sin manager eftersom även han har kunskap inom branschen. Citatet visar att förutom musikkunskap behöver managern också förstå branschen och vara erfaren. Intervjuperson 5 berättar att man måste berätta åt nya artister hur de ska agera vid motgångar.

... det finns alltid dom som inte tycker det är bra eller som tycker det är bra och är avundsjuka och vill liksom skjuta ner dig. Men man måste bara lära sig att tackla det och förstå att det inte är ett sprintlopp utan ett maraton. (Intervjuperson 5.)

Intervjuperson 5:s utsago kan tolkas som att artisten behöver inse att om hen gör någonting dåligt, till exempel en dålig låt eller spelning, så betyder det inte att karriären är över. Som artist ska man se karriären som någonting som är långt och består av flera utmaningar. Alla fem intervjupersonerna tog upp att en manager behöver vara kunnig. Intervjuperson 1 säger:

...sen måste han vara kunnig, musikkunnig, bransch-kunnig. (Intervjuperson 1.)

Intervjuperson 1:s utsago kan tolkas som att managern behöver vara kunnig inom många områden för att vara en framgångsrik manager. Genom att managern är kunnig inom musikbranschen kan managern diskutera med artisten på samma villkor och ett gemensamt språk, vilket kan inspirera artistens kreativitet. Detta stöds av intervjuperson 2 som har jobbat med det mesta inom underhållningsbranschen. Han ser sina breda erfarenheter som något positivt:

man har varit med och kan ganska mycket och det som är det bästa med att jobba på ett mångsidigt plan är att du får en ganska bred kunskap om allt. Du vet hur alla olika avdelningar fungerar och du vet vad som behövs för att något ska fungera där och där och så vidare. (Intervjuperson 2.)

Det kan tolkas som att eftersom intervjuperson 2 har jobbat inom olika områden vet han hur varje part i branschen fungerar. På så sätt kan han hjälpa och stöda sin artist i olika sammanhang.

Perspektiv 2: Kontakter

För att artisten ska kunna skriva musik med framgångsrika producenter och för att artisten ska få synlighet behöver managern ha ett brett kontaktnät. Intervjuperson 5 konstaterar:

Du vill ju ha en manager som kan öppna mer dörrar än vad du kan öppna som artist. Någon som har kontakter och som är etablerad i branschen. Att den har en viss pondus. ” Fan

Marcus Landgårds

han har den där som manager dom är helt jävla bra, att det går inte att göra något åt den saken". (Intervjuperson 5.)

Intervjuperson 5:s utsago kan tolkas som att managern även behöver ha ett gott rykte i musikbranschen. Ett gott rykte kan skapa förutsättningarna för artisten att nå framgångar. Då managern är framgångsrik kan det i högre grad ge ekonomisk möjlighet och tid för artisten att skapa ny musik. För artisten kan det vara motiverande att veta att hans verk når ut till en stor publik tack vara managerns kontakter.

5.2.5. Kategori B:5: Dra nytta av utmaningar mot artistens kreativitet

I intervjun diskuterades det om man kan dra nytta av utmaningar. Alla intervjupersoner anser att det går att dra nytta av utmaningar. Intervjuperson 2 konstaterar:

Varje människa är unik på sitt sätt och det klart de stora poeterna måste lida lite. Men det att du lider och mår dåligt betyder ju inte att du inte är kreativ. Du kan vara kreativ fast du mår dåligt. (Intervjuperson 2.)

Han fortsatte med att konstatera att han vet om många artister som skriver musik då de är ledsna eller mår dåligt. Då skriver de en låt om att de mår dåligt och på sätt blir en utmaning till en kreativ produkt. Han säger också:

Man måst gå ner på botten för att ta upp sig. För då får man en belöning, lyckan är en stor tillfredsställelse om du ser vägen till lyckan. Men e man konstant lycklig så då ser man inte vägen utan då e man bara lycklig. (Intervjuperson 2.)

Intervjuperson 2 berättar att utmaningar mot kreativiteten är nödvändiga för att man ska kunna njuta då man har hög kreativitet. Även intervjuperson 3 reflekterar över artistens illamående:

Det är klart att även dalar kan vara nyttiga. Alltså det kan ju vara så här att artisten mår piss av någon anledning, känner inte för att han vill jobba eller något sånt där. Då kanske man ska föreslå att dra iväg en sväng... Något sånt lite kan vara att personen drar iväg ännu hårdare då han kommer tillbaks. (Intervjuperson 3.)

Intervjuperson 3:s utsago kan tolkas som att det kan vara nödvändigt att må dåligt ibland för att sedan komma tillbaka ännu starkare. Intervjuperson 5 har motsvarande syn på fenomenet:

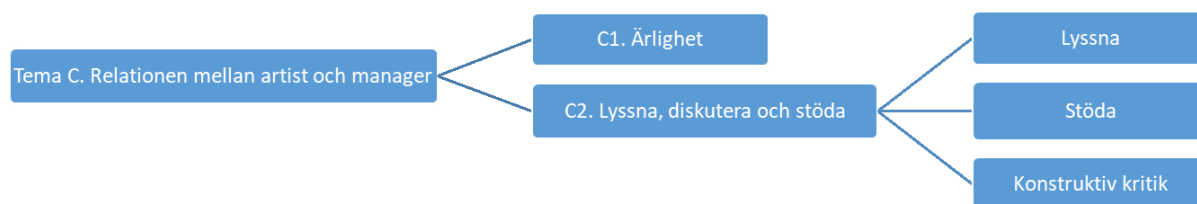
Nog kan det vara positivt i den bemärkelsen att du måste tänka om och omstrukturera hela ditt sätt hur du jobbar och skapa och mitt i allt kan du hitta ett sätt som är bättre än tidigare.

(Intervjuperson 5.)

Intervjuperson 5:s utsago kan tolkas som att det kan vara nödvändigt att få ”idétoraka” för att sedan hitta på nya vägar att nå ett mål. Det nya tillvägagångssättet kan till och med fungera bättre än det tidigare sättet.

5.3. Tema C: Relationen mellan artist och manager

Förhållandet mellan artist och manager är något som alla intervjupersoner lyfter upp som något essentiellt för att dels förstå vilka utmaningar mot kreativitet artisten kan utsättas för, dels för att managern ska kunna veta hur han kan eliminera eller dra nytta av utmaningarna. I figur 4 visas kategorierna och perspektiven inom tema C.



Figur 4. Tema C. Relationen mellan artist och manager

5.3.1. Kategori C:1: Ärlighet

För att relationen mellan managern och artisten ska vara hälsosam behöver managern och artisten förespråka ärlighet i relationen. Ärlighet har inte en direkt påverkan på kreativiteten men att ha en ärlig relation mellan artist och manager ansåg intervjupersonerna som essentiellt för en hälsosam relation. Och att ha en god relation mellan varandra har betydelse på många plan. Det har till exempel betydelse för att artisten ska våga öppna upp sig om utmaningar som stör artistens kreativitet, för att artisten ska vilja ta emot råd av sin manager och för att båda ska kunna vara säkra på att den andra sköter sina uppgifter. Intervjuperson 1 konstaterar:

Marcus Landgårds

...framför allt måste man vara en ärlig människa. Du måste vara en som aldrig ljuger och såna saker. För det är viktigt. Får inte artisten tillit till managern så faller hela samarbetet. Man måste kunna lita på dom blint till hundra procent. (Intervjuperson 1.)

Intervjuperson 1 berättade tidigare att managern ska kunna fatta beslut som gynnar artisten. Därför kan hans utsago tolkas som att det är viktigt att artisten litar på att managern tar de rätta besluten. Om det råder tvivel i förhållandet kan samarbetet falla. Men managern fortsätter med att konstatera att även managern behöver kunna lita på att artisten gör det som artisten har lovat. Därför är det av stor vikt att båda parterna är ärliga. Även intervjuperson 3 konstaterar:

Man måste ju vara ärlig liksom. Det kommer man sjukt långt på. Man ska absolut inte vara dryg eller ha översittarroll oavsett om det är mot artist eller samarbetspartner. Utan du måste kunna hålla goda relationer med alla. (Intervjuperson 3.)

Intervjuperson 3 menar också att förutom att artisten och managern ska vara ärliga behöver även managern vara ärlig mot samarbetspartners. Intervjuperson 5 ser på fenomenet ärlighet ur en annan synvinkel:

Men man måste också vara ärlig. Man måst kunna säga åt sin artist att den här låten var inte riktigt bra... ingen idé att hålla sin artist i en helt sån där bomullsvärld... Det är ett förhållande som nog måste vara, manager och artist, det måste bygga på hundra procentig ärlighet och öppenhet. (Intervjuperson 5.)

Intervjuperson 5:s utsago kan tolkas som att managern måste kunna säga negativa kommentarer ibland. Att ljuga för artisten och säga att någonting är bra när det inte är det är ingen idé. Han fortsätter med att konstaterar att förhållandet mellan en manager och artist behöver ha en öppen dialog samt en ärlig sådan. Intervjuperson 4 diskuterar samma fenomen:

Han ska vara väldigt lyhörd och lyssna på artisten och ödmjuk. Inte tvinga fram något utan man måste ha en väldigt bra relation med artisten. Och man måste kunna lita på varandra till hundra procent och så måste man som manager tro på artisten. (Intervjuperson 4.)

Även intervjuperson 4 konstaterar att artisten och managern behöver lita på varandra till hundra procent. Ärlighet kan ses som grundläggande för att relationen mellan artist och manager ska vara hälsosam. Om managern och artisten inte kan lita på varandra, kan det vara svårt att ha en framgångsrik relation.

5.3.2. Kategori C.2: Lyssna, diskutera och stöda

I intervjuerna kom det fram tydligt att för att en relation ska vara god mellan artist och manager behöver managern lyssna, diskutera och stöda artisten.

Perspektiv 1. Lyssna

Intervjuperson 4 poängterade flera gånger vikten av att lyssna på sin artist:

Alltså det är jätte viktigt att man lyssnar. För är det ett problem så måste man lyssna på de man kan inte tvinga någon att åka ut och spela femtio spelningar. (Intervjuperson 4.)

Han fortsätter:

...det finns alltid lösningar till alla problem men det är därför det är så viktigt att man lyssnar på varandra. (Intervjuperson 4.)

Denna managers utsago kan tolkas som att utmaningar och problem som uppstår kan undvikas bara man diskuterar och lyssnar på vad artisten eller managern har att säga. Intervjuperson 4 lyfter fram att alla problem går att lösa bara man diskuterar dem och lyssnar på varandra.

Perspektiv 2. Stöda

Tre av fem intervjupersoner lyfter upp att en manager behöver stöda sin artist då artisten har någon form av utmaning eller problem. Intervjuperson 5 säger:

Nå jag tror att den handlar om att prata och stöda och inte sätta press. Att hej om den här låten inte kommer idag så har den ingen skillnad. (Intervjuperson 5.)

Intervjuperson 5:s utsago kan tolkas som att managern behöver berätta åt sin artist att artisten inte behöver stressa med sina musikaliska verk. Han lyfter även fram att det är viktigt att prata med artisten. Intervjuperson 1 är inne på samma tematik då han konstaterar:

Oftast agerar man ju psykoterapeut också. Långa fina samtal på kvällarna och nätter, där man pratar och går igenom saker och hittar beröringspunkter och försöker lyfta. (Intervjuperson 1.)

Utifrån intervjuperson 1:s utsago kan man tyda att managern jobbar som någon form av psykoterapeut också. Managern försöker, genom att diskutera, finna problemet som gör att

Marcus Landgårds

artisten har låg kreativitet. För att sedan diskutera utmaningen, komma på en lösning och slutligen ”lyfta” artisten. Även Intervjuperson 4 konstaterar:

Han ska vara väldigt lyhörd och lyssna på artisten och ödmjuk. Inte tvinga fram något utan man måste ha en väldigt bra relation med artisten. Och man måste kunna lita på varandra till hundra procent. (Intervjuperson 4.)

Intervjuperson 4:s utsago kan tolkas som att då artisten och managern lyssnar på varandra skapas förutsättningarna för en god relation där båda kan lita på varandra till hundra procent.

Perspektiv 3. Konstruktiv kritik

Fyra av fem intervjupersoner konstaterar att det är viktigt vad man säger till sin artist. Intervjuperson 3 förklarar fenomenet:

Om man kommer med något som är konstruktivt och liksom ”förbättra det här” då kommer personen göra det istället för att säga det här är inte tillräckligt bra. Och bara stänga ner det. Det blir bättre att försöka hitta saker som gör att så här blir du bättre genom att förbättra den här och den här grejen. (Intervjuperson 3.)

Intervjuperson 3:s utsago kan tolkas som att managern behöver säga konkret vad det är som är fel och även komma med förslag på lösningar. Om managern bara säger att något är dåligt, kan artisten bli förvirrad och inte veta vad det är som är dåligt. Han tar även upp att det är genom konstruktiv kritik som artisten utvecklas. Intervjuperson 5 är inne på samma ämne då han konstaterar:

Man måste kunna sporra, man måste kunna lugna man måste kunna ge kreativ feedback. (Intervjuperson 5.)

Intervjuperson 5 kallar det för att ge kreativ feedback. Det kan tolkas som att man som manager berättar sin åsikt om till exempel en låt med kommentarer som kan utveckla artisten och gynna hans kreativitet.

Både intervjuperson 2 och 3 konstaterar att managern behöver kunna diskutera idéer med sin artist:

Det kan vara bra att ha ett bollplank som säger att ” jaa fast, ja fattar att du tycker är skitbra men jag tror du kan ännu bättre så jag tror vi ska testa samla ihop lite låtar innan vi bestämmer vad som ska ut. (Intervjuperson 3.)

Marcus Landgårds

sen är det frågan om helt och hållet om din dialog för om artisten upplever att du är tryggt bollplank och liksom stöd så då känner den sig trygg. Och då kan det vara att de kan börja leverera lättare. (Intervjuperson 2.)

Intervjuperson 2 och 3:s utsagon kan tolkas som att managern behöver fungera som ett bollplank. En person som artisten kan diskutera idéer med. För att vara ett fungerande bollplank behöver managern också kunna säga till när hen känner att artisten är inne på fel spår. Det som kan tolkas utifrån intervjupersonernas utsagon är att managern behöver lyssna, stöda och diskutera med sin artist. Detta behöver managern göra för att lära känna artisten och veta när något är som det inte skall vara samt för att kunna inspirera artisten att arbeta vidare och på så sätt nå framgångar.

6. Resultatdiskussion

I detta kapitel diskuteras undersökningens resultat i relation till teoridiskussionen. Diskussionen strävar till att svara på avhandlingens forskningsfrågor: 1) Hur utmanas artisters kreativitet i musikbranschen? och 2) Hurudant ledarskap gynnar kreativiteten i musikbranschen? Diskussionen om ledarskapet utgår från ett pedagogiskt perspektiv eftersom jag är intresserad av en ledare som kan bygga upp en persons kunnande och välmående. Kapitlet avslutas med en diskussion om metodval samt intresse för fortsatt forskning.

6.1. Hur utmanas artisters kreativitet i musikbranschen?

Enligt Jesus, et.al. (2013) är den inre motivationen grundläggande för en persons kreativitet. Intervjupersonerna diskuterade artisters drivkraft för att arbeta med musik. De flesta managers arbetar tillsammans med artister som vill arbeta med musik för att de känner att det är deras sätt att uttrycka sig på och deras motivation uppstår från inre belöningar. Jungert (2017) förklarar att inre motivation betyder att en människa känner att det hen gör är betydelsefullt för hen själv. I undersökningen konstaterade intervjuperson 5 att han arbetar tillsammans med artister som har pengar och kändisskap som motivationsfaktor. Både Jungert (2017) och intervjuperson 5 delar åsikten som att denna yttre motivation har negativa effekter på kreativiteten. Jungert menar att intresset för uppgifter kommer att minska om motivationen hålls i liv av enbart yttre belöningar. Intervjuperson 5 konstaterade att eftersom musikbranschen är en svår bransch att lyckas i behöver artisten ha passion för det hen gör, det vill säga inre motivation.

En trend som en stor del av intervjupersonerna diskuterade var det stora utbudet av musik som finns idag och vilka utmaningar det innebär för artistens kreativitet. Intervjupersonerna menade att det blir svårt att sticka ut ur mängden. Enligt intervjuperson 1 kan detta innebära att artisterna känner att vad de än skapar för musik är det ingen som tar del av den, vilket i sin tur leder till att artistens kreativitet och motivation för att skapa ny musik minskar. Enligt Helmerson (1990) är detta ändå inget nytt fenomen. Han menar att en musiker alltid har behövt komma på nya sätt att locka lyssnare. Han konstaterar också att en artist behöver kunskap inom musiken för att stanna länge på toppen. I undersökningen sade intervjuperson 3 att hans artist har förstått dagens musikbransch och valt att skapa en Youtube kanal samtidigt som hen har en artistisk karriär. På så sätt sticker artisten ut ur mängden och hen har flera kanaler som hen kan använda sig av då

en ny låt ska släppas. Intervjuperson 4 lyfte fram en annan lösning till utmaningen att sticka ut ur mängden och det är skapa fanbase och göra musik som den fanbasen tycker om. Då behöver inte artisten vara orolig att ingen ska hitta musiken utan lyssnarna följer med och väntar på att artisten ska ge ut ny musik. Intervjuperson 5 ser dock en utmaning med tankesättet ovan. Han konstaterade att det är kreativitetsdödande om artistens låtskrivningsprocess blir matematisk och följer samma formel varje gång. Artisten behöver ha friheten att känna att hen kan skapa det hen vill. Enligt Amabile (1998) gynnar det kreativiteten att artisten känner att hen har frihet att skapa det hen vill. Dock är det inte alltid en möjlighet att artisten får skapa det hen vill i de fall hen önskar att verksamheten ska vara ekonomiskt hållbar. Det kan också vara så att ett skivbolag har lagt in en beställning på ett album med en viss genre. I dessa fall gäller ändå den yttre motivationen som motivationsfaktor. Enligt Einarsen, et.al. (2017) behöver den yttre motivationen inte i alla sammanhang hämma kreativiteten. När belöningen är knuten till det kreativa arbetet kan den främja kreativa prestationer.

Intervjupersonerna diskuterade kring psykiska utmaningar i relation till kreativiteten. De diskuterade utmaningar som negativ feedback, för mycket arbete, relationsproblem och press och stress. I intervjuerna konstaterade intervjupersonerna att negativ feedback inverkar på kreativiteten. Flera managers lyfte fram hur deras artist har tagit emot kritik för något som de har producerat. Galenson (2010) delar upp innovatörer i två olika typer Han kallar dem experimentella och konceptuella innovatörer. De konceptuella innovatörerna använder sina idéer och känslor för att ta fram innovationer. Att artister och innovatörer använder sina känslor vid produktion är något som intervjuperson 1 lyfte fram. Han konstaterade att branschen är uppbyggd på åsikter, smak och tycke. Det kan vara svårt för en artist att ta emot negativ feedback då artisten har lagt ner sina känslor i produkten och det kan vara svårt att ta emot kritik för något man har lagt ner hela sitt hjärta i. Haag och Coget (2010) konstaterar att kreativa människor har sin identitet sammanknuten med sitt arbete, vilket kan förklara varför artister har svårt att ta emot negativ feedback. Även intervjuperson 5 konstaterade att en artist har lätt att ta emot beröm och svårt att ta emot kritik. Det stämmer överens med diskussionen ovan. Eftersom känslor är inblandade i produktionen vill man gärna höra positiv feedback om produkten. Många artister kallar sina låtar för sina barn och ingen förälder vill höra att människor riktar kritik mot ens barn.

Fenomenet med negativ feedback kan också kopplas samman med ett annat resultat från intervjuerna, nämligen relationer inom musikbranschen. Som det tidigare konstaterades är det personers åsikter och smak som avgör om en låt är bra eller inte. En låt som en person anser att

är vacker att lyssna på, kan vara en pina för en annan person. Därför är det av stor vikt att artisten jobbar med personer med liknande personlighet, smak och tycke som hen själv. Intervjuperson 5 konstaterade att eftersom det är personligt att sjunga och berätta om sina känslor i en text, behöver man känna att man kan lita på producenterna och låtskrivarna man sitter med i studion. Det kan bli svårt i de fall då artisten jobbar med så kallade ”fel” människor. Folk som inte har samma visioner eller smak och tycke, kan göra att det låser sig enligt intervjuperson 5. Bilton och Leary (2010) konstaterade att kreativiteten påverkas av avsaknaden av att jobba med rätt sorts människor.

I intervjuerna tog intervjupersonerna upp arbetsbörda som en faktor som kan utmana kreativiteten. Det vill säga, har artisten för många spelningar eller överlag för mycket arbete så har de svårt att producera ny musik. Intervjuperson 2 konstaterade att han nyligen själv har drabbats av för tung arbetsbörda. Resultatet blev att han var tvungen att ta en paus från alla uppgifter och ta ledigt en tid. Även intervjuperson 3 och 4 poängterade vikten av ledighet. Intervjuperson 3 konstaterade att det till och med kan gynna kreativiteten att ta semester och få omväxling i vardagen eftersom artisten kan se saker och ting från nya synvinklar. Allen (2007) hänvisar till musikern Jimi Hendrix manager, Michael Jeffrey, om hur arbetsbördan kan bli för tung. Jeffrey bokade in alltför många spelningar inom en kort period vilket ledde till att Hendrix kände att han hade konstant prestationsångest. Intervjuperson 5 sade att det är vanligt att personer blir utmattade och även deprimerade inom musikbranschen. Därför är det viktigt att låta artisten ha stunder då hen är ledig från musiken.

Ett annat perspektiv som intervjupersonerna diskuterade var press och stress. Även i teoridiskussionen hänvisas till flera forskare som nämner att tidspress kan vara en utmaning mot kreativiteten. Bland annat Amabile, et.al. (2002) konstaterar att deadlines och press ofta resulterar i att kreativiteten minskar hos en person om hen utsätts för det. I intervjuerna tog flera intervjupersoner upp press och stress som en faktor som utmanar kreativiteten. Men enligt intervjupersonerna uppstår inte pressen och stressen på grund av deadlines, utan stress och press uppstår då artisten sätter press på sig själv. Intervjuperson 2 konstaterade att det inte går att bli kreativ på beställning eller pressa sig att bli kreativ, utan kreativiteten uppstår då artisten slutar pressa sig själv. Intervjuperson 5 konstaterade också att press och stress kan uppstå som ett resultat av att artisten tidigare har skrivit en låt som publiken har tyckt mycket om. Då artisten ska tillbaka till studion för att skriva nya låtar kan hen känna att ingenting är lika bra som den förra låten vilket kan leda till att artisten kreativt låser sig. Enligt Einarsen, et.al. (2017) kan en allt för stressig miljö samt en för stor arbetsuppgift försämra kreativiteten. Detta stämmer överens

med intervjuperson 5:s utsago. Då en artist vill skriva en låt med målet att den ska bli lika bra som den förra, kan det vara en för stor arbetsuppgift och även leda till att kreativiteten försämras. I teoridiskussionen hänvisas till några forskare, bland annat Byron, Khazanchi och Nazarians (2010) som konstaterar att stressfaktorer som inte är okontrollerbara kan ha en positiv inverkan på kreativiteten. Av fem intervjupersoner var det ingen intervjuperson som ansåg att stress och press har en positiv inverkan på kreativiteten. Flera managers ansåg dock att det går att dra nytta av utmaningar mot kreativiteten, men inte när det gäller utmaningar i form av press och stress. Det är hur managern och artisten tillsammans hanterar utmaningarna som avgör om de uppfattas som positiva eller negativa eller om de leder till ett positivt eller negativt resultat. Intervjuperson 5 konstaterade att idétorka på grund av någon utmaning kan leda till att artisten måste tänka om och omstrukturera sin skapande process. På grund av det kan artisten finna ett nytt sätt som till och med kan vara mer framgångsrikt än tidigare.

Slutligen kan man dra slutsatsen att utmaningarna varierar från person till person. Detta på grund av att artisterna är i olika skeden av livet, har olika framgång i sin karriär och har olika personligheter. Därför blir det av stor vikt att managern känner sin artist både professionellt och som vän. Under nästa underrubrik diskuteras managers ledarskap för att gynna kreativiteten.

6.2. Hurudant ledarskap gynnar kreativiteten i musikbranschen?

Som det redan diskuterades under förra underrubriken, är det viktigt för en artist att hen arbetar med rätt personer för att hans kreativitet ska frodas. Det är managers jobb att finna dessa personer. Uusi-Kakkuri (2017) menar att i ett transformativt ledarskap ska ledaren försöka få ut full potential av hans underordnade. Managern behöver därför finna rätt personer som artisten ska jobba med som kan lyfta artisten och ta fram det bästa ur artisten. I undersökningen konstaterade intervjuperson 3 att en duktig producent kan ta fram det bästa ur en artist. Bilton och Leary (2010) diskuterar samma fenomen och enligt dem kan en artist ha förutsättningar för att vara kreativ, men ha problem med att förvandla idén till färdig produkt. Det är därför det behövs producenter och låtskrivare. En artist kanske saknar kunskapen om själva låtskrivningsprogrammet. Då är det bättre att en producent tar hand om tekniken medan artisten får vara idésprutan. Dock är det sällan som inte även producenten kommer med egna idéer. Att ha någon att bolla idéer med är något som Bilton och Leary (2010) betonar. Även flera intervjupersoner, lyfte fram samarbetet som något essentiellt för att kreativiteten ska flöda hos

en artist. Allen (2007) konstaterar att det är också för att arbetet ska löpa smidigare och hålla eventuella deadlines som en manager behöver hitta rätt personer för artisten att jobba med.

Uusi-Kakkuri (2017) konstaterar att i ett transformativt ledarskap ska ledaren få sina underordnade att sträva efter att nå gemensamma mål. Intervjuperson 1 konstaterade att man som manager i vanliga fall diskuterar fram en två-årig plan tillsammans med artisten. Denna plan fungerar som grund för de beslut som managern måste ta. Andra intervjupersoner i undersökningen tog upp att en av managerns viktigaste uppgifter är att fatta beslut som gynnar artisten. Det kan till exempel vara beslut som handlar om vilka spelningar en artist ska uppträda på eller när artisten behöver ha en paus från allting. Enligt Allen (2007) är det viktigt för artistens kreativitet att hen känner och vet att hen enbart behöver fokusera på det artistiska. Det vill säga, artisten ska inte behöva fundera på biljettpriser, marknadsföring etc. Enligt tre av fem managers ska managern välja vilken information artisten ska få ta del av. Intervjuperson 5 konstaterade att negativ information, till exempel dålig biljettförsäljning till en spelning, ska managern undvika att berätta åt artisten eftersom det kan skada artistens kreativitet. Allen (2007) konstaterar att det är viktigt att managern sköter om allt runt omkring det artistiska. Även intervjuperson 5 gav ett motsvarat uttalande i intervjun. Han tog upp att det finns en miljon saker som sker utanför det artistiska och det är hans uppgift att hålla borta det från artisten. Han förklarade kort att artisten tar hand om det artistiska och jag sköter allt annat. Men för att detta ska fungera måste artisten lita på sin manager och ha fullt förtroende för att managern tar rätt beslut. Intervjuperson 1 konstaterade att en bra manager är en manager som tar beslut över sin klients huvud. Allen (2007) konstaterar att artisten måste lita på att alla beslut managern tar är för att gynna hans karriär. Intervjupersonernas åsikter skiljer sig i detta avseende från det transformativa ledarskapet. Enligt Bernard Bass och Ronald Riggio (2006) handlar denna ledarskapsstil om att få medarbetarna att känna delaktighet och ett ansvar för organisationens framgång. På så sätt vill medarbetaren att det ska gå bra för organisationen för att även hen själv ska gynnas. Det kan vara svårt för artisten att känna medansvar om hen inte erhåller all information om verksamheten. Samtidigt konstaterade fyra av fem managers att ärlighet är en av grundpelarna för att relationen mellan managern och artisten ska vara lyckad. De konstaterar att vikten av att vara ärlig beror på att artisten och managern måste kunna lita på varandra. Enligt Allen (2007) behöver både artisten och managern känna förtroende och ha respekt för varandra för att förhållandet ska fungera. Ärligheten bygger då på att managern sköter om uppgifterna utanför artistskapet och artisten litar på att allt sköts. Samtidigt behöver managern lita på att artisten sköter sitt arbete. Det förblir dock något oklart om det kan ses som om managern är ärlig då hen väljer att inte dela med sig av negativ information åt sin artist.

För att managern ska kunna ta de rätta besluten som gynnar artistens karriär och kreativitet behöver managern ha kunskap och kontakter. Managern behöver ha erfarenhet inom musikbranschen och kunskap inom olika vitala områden. Intervjuperson 2 konstaterade att eftersom han har arbetat med olika uppgifter inom musikbranschen, kan han dra nytta av att det när han idag jobbar som manager. Intervjuperson 2:s utsago stöds av Allen (2007) som konstaterar att en manager behöver bemästra olika områden och även han konstaterar att managerns kontaktnät spelar en stor roll. Utan ett brett kontaktnät inom musikbranschen är det svårt att få ut artistens musikprodukt. Pedagogiskt sett kan man tänka sig att en utvecklande ledare såsom Larsson, Lundin och Zander (2017) beskriver det, behöver ha kunskaper och verktyg som möjliggör för artisten att vara kreativ. I detta fall är verktyget ett kontaktnät som möjliggör framgång.

En manager behöver även vara erfaren inom området för att kunna upptäcka och hantera motgångar och dra nytta av dessa utmaningar för att främja kreativiteten. Intervjuperson 2 konstaterade att det kan vara bra att misslyckas eftersom då känns lyckan större då man lyckas. Har man bara framgångar och inga motgångar blir framgångarna inte lika glädjefyllda. Thorley (2018) diskuterar samma fenomen och konstaterar att artisten måste känna att hen får misslyckas för det är från misslyckandet som artisten lär sig från sina misstag. Enligt Intervjuperson 5 kan det vara en utmaning mot kreativiteten då artisten kommer i en situation där hen behöver tänka om. Utmaningen behöver inte vara negativ. Enligt intervjuperson 5 kan en omstrukturering i processen leda till att artisten skapar någonting mer framgångsrikt än vad hen annars hade gjort. Utsagorna kan tolkas som exempel på transformativt ledarskap. Enligt Uusi-Kakkuri (2017) är det transformativt ledarskap då ledaren uppmuntrar hens underordnade att pröva på uppgifter utanför underordnades bekvämlighetszon för att på sätt utvecklas och komma på nya idéer och infallsvinklar. Managern borde därför se det som något positivt att artisten ibland får idétorka och på så sätt tvingas komma på någonting nytt. Intervjuperson 5 konstaterade att det är viktigt att artisten vet om att hens karriär är mer likt ett maratonlopp än ett sprintlopp. När det finns utmaningar mot kreativiteten ska artisten inte se det som slutet på hens karriär utan helt enkelt bara se det som ett hinder på vägen.

I en gynnsam relation mellan manager och artist behöver managern lyssna på, diskutera med och stöda artisten. Intervjuperson 4 konstaterade att en manager kan undvika många utmaningar mot artistens kreativitet om hen bara lyssnar på artisten. Genom att följa med och lyssna på vad artisten säger kan managern i ett tidigt skede ta upp utmaningen och eliminera den innan utmaningen leder till konsekvenser i form av till exempel utbrändhet eller depression.

Intervjuperson 4 konstaterade också att det alltid finns lösningar bara man lyssnar. Pedagogiskt ledarskap inkluderar att man lyssnar på den andra personen och intresserar sig för hens åsikter. Det här är viktigt även utifrån verksamhetens perspektiv. Larsson, Lundin och Zanders (2017) konstaterar att det är viktigt att man förstår varandra och att man kan komma överens om hur saker och ting ska göras för att verksamheten ska vara effektiv.

Haag och Cogets (2014) konstaterar att om en person har varit kreativ, men plötsligt slutar vara kreativ, ska managern eller ledaren diskutera med personen varför hen inte längre är kreativ. Tillsammans ska ledaren/managern och artisten/personen komma på en lösning. En person kan inte vara kreativ om hen är olycklig. Dock instämmer inte intervjuperson 2 med det. I undersökningen lyfte han fram att en person kan vara kreativ fast hen är olycklig. Han konstaterade att många artister skriver musik om sina problem, till exempel att ett förhållande har tagit slut, då de är olyckliga och på sätt skapas en kreativ process utav att personen känner sig olycklig. Men en gemensam nämnare med teoridiskussionen och resultaten från intervjuerna är att managern i alla sammanhang behöver stöda sin artist. Amabile (1998), Uusi-Kakkuri (2017), Baskerville och Baskerville (2017), Allen (2007) och Haag och Coget (2014) konstaterar alla att managern behöver ge stöd åt artisten. Efter att ha analyserat intervjupersonernas utsagor kan det tolkas som att det ändå finns skillnader i vilket stöd en artist behöver. Om artisten känner sig olycklig eller viljen ska managern ge stöd i form av att diskutera med artisten och vara motiverande. Om artisten har fastnat i låtskrivningsprocessen ska managern ge stöd i form av att ge konstruktiv kritik samt motivera artisten. Intervjuperson 5 kallar det för kreativ feedback. Detta stämmer överens med Larsson, Lundin och Zanders (2017) definition av ledarskap då de poängterar att det är viktigt att en ledare kan påverka, motivera och möjliggöra för andra att producera och vara effektiva.

I teoridiskussionen diskuterades det att en pedagogisk ledare är intresserad av att utveckla människans förmåga och att den inre motivationen är viktig för att man ska lyckas i sitt arbete. Enligt Bernard Bass och Ronald Riggio (2006) handlar det om att ledaren försöker stimulera och inspirera sina medarbetare till att klara av en uppgift med goda resultat. I avsnitt 6.1. diskuterades utmaningar i relation till artistens kreativa arbete. Det kan konstateras att även managerna i undersökningen betonar den inre motivationen som framgångsfaktor och att yttre motivation såsom pengar inte har lång effekt. Enligt Petersson och Pihl (2006) gör en arbetare som bygger sitt arbete på yttre motivation sällan något utöver den givna arbetsuppgiften.

Sammanfattningsvis kan man alltså dra slutsatsen av att managern behöver ha flera olika egenskaper för att lyckas som manager. Teoridiskussionen sammanfattades med några centrala aspekter på managers ledarskap, nämligen samarbete och förtroende, sociala kunskaper, god organisationskultur, motivation, coaching, stöd och respekt, uppmärksamhet och samarbete och beredskap. Intervjupersonerna berörde samtliga aspekter på ett eller annat sätt i intervjuerna. Det kan därför konstateras att kravet på en manager som ledarskap är mångfasetterat, särskilt då det gäller att gynna kreativiteten hos en artist. Morrows (2013) hänvisning till Rogans förklaring över hur en perfekt manager måste vara kunde kännas som otydlig i teoridiskussionen. Hans förklaring var: *”Den perfekta managern är en blandning av en tuff företagare, en medicinsk doktor och en hängiven skollärare.”* Hans citat kan nu förklaras som att managern behöver ta hand om uppgifter som inte tillhör artisten. Uppgifter som att till exempel sköta om ekonomi och marknadsföring, därav en *tuff företagare*. Managern behöver också lyssna stöda och fatta beslut som gynnar artistens kreativitet. Det kan innebära att managern uppmuntrar artisten att ta en paus från allt för att undvika depression eller utbrändhet, därav en *medicinsk doktor*. Slutligen ska managern också bry sig om att det går bra för artisten och motivera och stöda artisten då det behövs, därav en *hängiven skollärare*.

7. Avslutande diskussion

Denna avhandlings syfte är att svara mot frågeställningarna 1) Hur utmanas artisters kreativitet i musikbranschen? och 2) Hurudant ledarskap gynnar kreativitet i musikbranschen? I detta avslutade kapitel lyfts avhandlingens centrala resultat fram, metoden diskuteras och slutligen ges förslag på fortsatt forskning.

7.1. Sammanfattande diskussion

Utifrån ett övergripande perspektiv kan det konstateras att varje artist är lika olika som vi är som personer. Det som kan vara en utmaning och som har negativ inverkan på kreativiteten hos en artist, kan ha en positiv inverkan på en annan artist. Avhandlingen visar att då man diskuterar artisters kreativitet är det viktigt att tänka på att utmaningar inte alltid behöver ha en negativ inverkan på kreativiteten, utan en artist kan också gynnas av det, eftersom hen måste tänka i nya banor. Nyttänkandet kan leda till att artisten blir mer framgångsrik än tidigare. Med det sagt kan man konstatera att avhandlingen också visar att det finns en hel del utmaningar mot kreativiteten. Av resultatet att döma kan man dra slutsatsen att det finns två stora utmaningar för artisten. Den första utmaningen är psykiska utmaningar, i form av negativ feedback, utbrändhet och press. Den andra utmaningen är utmaningen att skapa musik i den ständigt växlande branschen, med olika visioner bland musikskaparna och då det finns väldigt många låtskrivare idag.

En fråga som också har fått sitt svar i denna studie är om det går att leda kreativitet. Resultaten visar att managerna anser att managern kan dra nytta av, eliminera eller förhindra utmaningar genom sitt sätt att leda. Samtliga managers konstaterade i undersökningen att samarbetet är viktigt och att man strävar mot samma mål. Avhandlingen visar också att det är viktigt med tydlig rollfördelning. Samtidigt visar avhandlingen att det inte alltid är bra om artisten är för medveten om problem som finns. Utifrån ett övergripande perspektiv kan det konstateras att en manager som leder kreativitet bör kunna läsa av situationen och vad den kräver, men också artisten och hans behov.

Avhandlingen har genom att analysera forskning om kreativitet och ledarskap samt managers utsagor om sin roll för att leda artister med inriktning på deras kreativitet sökt efter svar på forskningens frågeställningar. En hermeneutisk forskning konstateras i avhandlingen vara som

Marcus Landgårds

att lägga ett pussel. Analysen kan uppfattas som delarna i ett pussel och sammanfattningen nedan är ett försök att se pusslet i sin helhet. Sammanfattningen av avhandlingens resultat kan vara av särskilt intresse för artistmanagers och andra ledare som leder kreativitet.

Sammanfattningen lyfter fram aspekter som forskningen visar angående managers ledarskap och bygger på förståelsen om att pedagogiskt ledarskap kan fungera även i relationen mellan en manager och en artist eftersom aspekterna som lyfts fram i undersökningen, allmänt sett, även kan gälla för en god pedagog.

Om artisten upplever psykiska problem som kan ha negativ effekt på kreativiteten kan managern:

- Diskutera problemen med artisten.
- Se till att artisten tar ledigt.
- Ta bort press från artisten.
- Undvika att information som kan skada artistens kreativitet når artisten.
- Låta artisten jobba med nya människor som kan inspirera artisten om hen lider av motivationsbrist.
- Motivera artisten.

Om artisten stöter på utmaningar vid skapandet av musiken kan managern:

- Använda sig av sin kunskap inom branschen och diskutera med artisten om vilka olika stilar hen kan använda sig av.
- Para ihop artisten med rätt producenter och låtskrivare för artisten.
- Hitta på nya marknadsföringssätt som gör att artistens musik når en stor publik.
- Följa med vid musikskapandet och komma med konstruktiv kritik om så behövs.
- Komma med konkreta förslag hur artisten kan göra sina låtar bättre.

För att en manager ska kunna förstå vilka utmaningar som kan vara negativa för kreativiteten hos sin artist behöver managern ha en god relation med sin artist. Relationen behöver därför byggas på:

- Ärlighet.
- Lyhördhet.
- Diskussion.

- Stöd.

Eftersom varje artist är unik behöver managern anpassa sitt ledarskap enligt vilket ledarskap som är mest framgångsrikt för artisten.

7.2. Metoddiskussion

I analysen använde jag mig av en hermeneutisk ansats. I denna forskning var det lämpligt för inom hermeneutiken, betonar man att varje människa har sin egen syn på fenomenet och därför kommer förståelsen av ett fenomen att variera från person till person beroende på en rad olika orsaker. Musikbranschen är någorlunda bekant för mig eftersom jag varit delaktig i den under de senaste fem åren. Därför påverkades troligen min tolkning av intervjupersonernas svar av det. Om en person som inte har någon erfarenhet av musikbranschen skulle ha tolkat intervjupersonernas utsagor så skulle resultatet troligen blivit annorlunda. Jag ser min erfarenhet som något positivt i denna avhandling. Under hela analyseringsfasen har jag kunnat relatera till egna erfarenheter och på så sätt funderat kring och tolka intervjupersonernas utsagor. Genom de egna erfarenheterna har jag kunnat känna igen och förstå utmaningar mot kreativiteten inom musikbranschen.

Intervjun med intervjupersonerna skedde genom fyra telefonintervjuer och en videointervju. På förhand hade jag planer på att åka och träffa samtliga intervjupersoner, men eftersom intervjuerna skedde på olika dagar, så blev det en kostnadsfråga. Mitt andrahandsval var att intervjua genom videointervjuer, genom Skype eller Facetime, men det visade sig att intervjupersonerna inte hade tid för det och därför blev det vanliga telefonintervjuer. Detta trodde jag skulle vara något negativt men det visade sig vara tvärtom. En av intervjuerna var en videointervju. I den intervjun noterade jag att intervjupersonen såg på mig för att försöka få reda på om utsagan var bra eller dålig. Detta gjorde att hans utsaga kunde i emellanåt avslutas plötsligt och att jag som intervjuare fick leda tillbaka honom till att svara på frågan igen. I telefonintervjuerna gav intervjupersonerna långa svar med flera olika infallsvinklar. Jag tror att detta berodde på att dessa managers är vana att prata i telefon och därför kände de sig bekväma med att svara på frågorna utan att se på mitt ansikte. Om det är något jag skulle vilja göra om är det att alla intervjuer skulle ske som telefonintervjuer.

När det transkriberade materialet skulle analyseras, var forskningsfrågorna alltid i bakhuvudet och jag försökte tolka intervjupersonernas utsagon samt relatera det sagda i relation till forskningsfrågorna. I det stora hela fungerade det smidigt. Vid kategoriseringsfasen upptäckte jag att det fanns komplikationer. Det svåra med att kategorisera var att placera rätt utsago vid rätt kategori, kategori och perspektiv. Intervjupersonerna diskuterade en hel del kring musikbranschen överlag och det gjorde att kategoriseringen blev svårare. Jag fick ofta ställa mig frågan om det som intervjupersonen säger är relevant för forskningens tematik. Jag bestämde mig för att vara hård i bedömningen och endast de utsagon som jag tolkade att har en klar och tydlig relevans för undersökningen, placerades in i kategorierna.

7.3 Fortsatt forskning

Utifrån den analys av tidigare forskning inom området som gjorts i denna avhandling så verkar det som att det inte finns mycket forskning inom området sedan tidigare. Därför finns det mycket att forska på inom området. Avhandlingen har öppnat för nya intresseområden. Det skulle vara intressant att göra en följdundersökning om managers sätt att leda i relation till hur artister lyckas i sitt arbete. Managernas utsagon varierade från manager till manager och det skulle vara intressant att undersöka hur ledarskapet relaterar till artistens framgång. En annan synvinkel som det skulle vara intressant att forska vidare på är fenomenet att artisten är den som anställer managern, men managern är ledaren. Vilka utmaningar och möjligheter uppstår i denna unika relation? Det skulle även vara intressant att intervjua artister för att höra deras syn på hur managers sätt att leda fungerar i relation till deras kreativa arbete, för att det skulle komplettera managernas utsago. Det som managern anser att fungerar bra, kanske artisten anser att inte alls fungerar.

Litteratur

- Allen, P. (2007) *Artist management for the music business*. Oxford: Elsevier Inc.
- Amabile, T. Hadley, C. & Kramer, J. (2002) Creativity under the gun. *Harvard Business Review*. Hämtat den 18.9.2019 från <http://www.pickardlaws.com/myleadership/myfiles/rtdocs/hbr/CreativityUnderGunHBR02.pdf>
- Amabile, T. (1998) How to kill creativity. *Harvard Business Review*. Hämtat den 18.9.2019 från https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/50299596/Amabile_-_HBR_-_How_to_Kill_Creativity.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DHOW_TO_KILL_CREATIVITY.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A%2F20200313%2Fus-east-1%2Fs3%2Faws4_request&X-Amz-Date=20200313T120717Z&X-Amz-Expires=3600&X-Amz-SignedHeaders=host&X-Amz-Signature=a7c1bb9f9f7b380c25aa6dcd48c524a6279ed938f1bad4ccdd56b5be363918e8
- Bakersville, D. & Bakersville, T. (2017) *Music Business Handbook and Career Guide*. Edition 11. California: Sage
- Bass, M. & Riggio, R. (2006) *Transformational Leadership*. Second edition. New York: Psychology Press
- Berg, R. & Munthe-Kaas, H. (2013) Systematiske oversikter og kvalitativ forskning. *Nor J Epidemiol* 2013; 23 (2): 131-139 hämtat den 18.9.2019 från <https://www.ntnu.no/ojs/index.php/norepid/article/view/1634>
- Bilton, C & Leary, R. (2010) What can managers do for creativity? Brokering creativity in the creative industries. *International Journal of Cultural Policy*, 8:1, 49-64. <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S1871187117301414?token=AF5FC460D81498BB370E455EF39D30BE2D5A8D56C42CDDC1AD21EFC61DF414701C12D160C075EE55A07E61FB99ED13A6>

Marcus Landgårds

Blomskog, H. (2005) *Pedagogiskt arbete på folkbibliotek. En hermeneutisk studie av Biblioteksbandet under trettioalet, sextioalet och nittioalet.* (Doktorsavhandling) Borås: Högskolan i Borås.

Boström, L. & Hoffmeister, E. (2013) *Vad är kreativitet- En fenomenologisk studie om en reklambyrås definition och tolkning av begreppet kreativitet.* Linköping: Linköpings universitet. Hämtat den 10.12.2019 från: <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:633024/FULLTEXT01.pdf>

Bryman, A.(2002) *Samhällsvetenskapliga metoder.* Stockholm: Liber Ekonomi.

Byron, K. Khazanchi, S. & Nazarian, D. (2010) The Relationship Between Stressors and Creativity: A Meta-Analysis Examining Competing Theoretical Models. *Journal of Applied Psychology. Vol.95(1), 201-212.* Hämtat den 20.11.2019 från: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=aaa8627c-61cf-44bc-bfa0-3c47ca15a388%40sdc-v-sessmgr02>

Cheng, Y. (2017) *Creativity under the gun: How threat features and personal characteristics motivate creative responding.* (PhD thesis.) Amsterdam: University of Amsterdam. Hämtat den 28.01.2020 <https://pure.uva.nl/ws/files/15945673/3.pdf>

Colette, H. (2007) *Entrepreneurship in the creative industries. An International Perspective.* Chettenham: Edwar Elgar publishing

Einarson, S. Martinsen, Ö. & Skogstad, A. (2017) *Organisasjon og ledelse.* Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.

Eklund, G. (2012) *Intervju som datainsamlingsmetod.* (Föreläsningsunderlag). Åbo Akademi: Fakulteten för pedagogik och välfärdsstudier. Hämtat 17.9.2019 från [https://www.vasa.abo.fi/users/minygar/Undervisning-filer/2.%20Bilaga_lathund%20f%C3%B6r%20kvalitativa%20intervjuer%20\(G.%20Eklund\).pdf?fbclid=IwAR3cmvIo_Cd9h6oEhzpY5spWmVaR8EjzW_y7no5QJRtLChcA-dqMqdy2fqY](https://www.vasa.abo.fi/users/minygar/Undervisning-filer/2.%20Bilaga_lathund%20f%C3%B6r%20kvalitativa%20intervjuer%20(G.%20Eklund).pdf?fbclid=IwAR3cmvIo_Cd9h6oEhzpY5spWmVaR8EjzW_y7no5QJRtLChcA-dqMqdy2fqY)

Marcus Landgårds

Esaiasson, P, Gilljam, M, Oscarsson, H. & Wängnerud, L. (2010) *Metodpraktikan. Konsten att studera samhälle, individ och marknad*. Tredje upplagan. Vällingby: Vällingby Norstedts Juridik AB.

Fejes, A. & Thornberg, R. (2015) *Handbok i kvalitativ analys*. Stockholm: Liber AB,

Galenson, W. D (2010) *Understanding Creativity*. National Bureau Of Economic Research- Massachusetts Avenue. Chicago: Department of Economics. University of Chicago. Hämtat den 28.01.2020 <https://www.nber.org/papers/w16024.pdf>

Haag, C. & Coget, J-F. (2010) Leading creative people: lessons from advertising guru Jacques Séguéla. *European Management Journal* 28, 278– 284

Holme I. & Solvang B. (1997) *Forskningsmetodik - Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur.

Hull, G (2004) *The Recording Industry*. Second edition. New York & London: Routledge.

Jesus, S. Rus, C. Lens, W. & Imaginario, S. (2013) Intrinsic Motivation and Creativity Related to Product: A Meta-analysis of the Studies Published Between 1990-2010. *Creativity research journal*, 25(1) 80-84. Hämtat den 28.01.2020 från <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=481f1b1e-63e9-474e-a289-a70b0f6e1929%40sdc-v-sessmgr02>

Jungert, T. (2017) *Inre motivation positiv för elevers utveckling och lärande*. Linköping: Linköpings universitet. Hämtat den 20.11.2019 från <https://old.liu.se/uv/lararummet/venue-sparas-for-eng-artiklarna-kan-tas-bort-nar-de-ar-overforda-till-e-press/inre-motivation-positiv-for-elevers-utveckling-och-larande?l=sv>

Kleven, T. A. & Hjordemaal, F. R. (2018) *Innføring i pedagogisk forskningsmetode. En hjelp til kritisk tolking og vurdering*. Bergen: Fagbokforlaget.

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009) *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.

Larsson, G, Lundin, J & Zander, A. (2017) *Ledarskapsmodellen, Konsten att matcha individuella och organisatoriska förutsättningar*. Lund: Studentlitteratur.

Marcus Landgårds

Lundberg, O. (2019) *Den kvalitativa analys processen*. (Föreläsning online.) Trollhättan:

Högskolan Väst. Hämtat den 6.2.2020 från

https://www.youtube.com/watch?v=UhXmeiWpCrw&fbclid=IwAR3nNMRv1AFOMLbfN3v02GRw3LN0yH5_DNmOmDgFJBmJxBqZ9DuF5tKO2QU

Luzinski, C. (2011) Transformational Leadership. *The Journal of Nursing Administration*. Vol 41(12). Pages 501-502. Hämtat 28.11.2019 från:

<https://insights.ovid.com/pubmed?pmid=22094611>

Malterud, K. (1998) *Validitet. Kvalitativa metoder i medicinsk forskning*. Lund: Studentlitteratur.

Morrow, G. 2013 Regulating artist managers: An insider's perspective. *International Journal of Music Business Research*. Vol 2 no.2. Hämtat 12.9.2019 från

https://musicbusinessresearch.files.wordpress.com/2012/04/2_guy_morrow_volume-2_no_2_october-2013_end.pdf

Petersson, M & Pihl, H. (2006) *Finns det något samband mellan medarbetares upplevda arbetsmotivation och ledares ledarstil?* (Magisteravhandling i Psykologi), Örebro: Örebro universitet

Street, J. Laing, D. & Schroff, S. (2018) Regulating for creativity and cultural diversity: the case of collective management organisations and the music industry.

International Journal of Cultural Policy. Vol. 24, No 3, 368-386. Hämtat den 28.01.2020 från

<http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=6c3ee16f-6828-42bc-828e-d490fefe5283%40sdc-v-sessmgr03>

Thorley, M. (2018) The role of failure in developing creativity in professional music recording and production. *Thinking skills and Creativity*, 160-170. Hämtat den 28.01.2019 från

<https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S1871187117301414?token=AF5FC460D81498BB370E455EF39D30BE2D5A8D56C42CDDC1AD21EFC61DF414701C12D160C075EE55A07E61FB99ED13A6>

Tschmuck, P (2012) *Creativity and innovation in the music industry*. Second Edition. Berlin: Springer. Hämtat den 28.01.2020 från

Marcus Landgårds

[http://pineapplestream.com/images/Musicbooks/Tschmuck-Creativity%20And%20Innovation%20In%20The%20Music%20Industry%20\(2nd%20Edition\).pdf](http://pineapplestream.com/images/Musicbooks/Tschmuck-Creativity%20And%20Innovation%20In%20The%20Music%20Industry%20(2nd%20Edition).pdf)

Trost, J. (2005). *Kvalitativa Intervjuer*. Lund: Studentlitteratur

Uljens, M. (1989) *Fenomenografi – forskning om uppfattningar*. Lund: Studentlitteratur.

Uusi-Kakkuri, P. (2017) *Transformational leadership and leading creativity*. Vaasa: University of Vaasa. Hämtat den 28.01.2020 från https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-749-1.pdf

Vessey, W, Barret, J, Mumford, M, Johnson, G, Litwiller, B. (2014) Leadership of highly creative people in highly creative fields: A historiometric study of scientific leaders. *ScienceDirect. Volume 25, Issue 4. Pages 631-800*. Hämtat den 12.9 från <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984314000228>

E-post till managers

Bästa _____,

Jag heter Marcus Landgårds och är masterstuderande vid Åbo Akademi i Finland. I min masteravhandling är jag intresserad av ledarskap och har riktat in mig på managers inom musikbranschen.

I min undersökning diskuterar jag tillsammans med några managers om deras arbete och möjligheter att påverka artisternas kreativitet och produktivitet.

Jag undrar om du kan tänka dig att ställa upp på en sådan diskussion. Den skulle ta cirka 20 minuter och kan genomföras även digitalt. Det skulle vara väldigt viktigt att få ta del av dina erfarenheter och åsikter. I forskningen behandlas dina uttalanden anonymt.

Jag är tacksam om du svarar på detta mail. Om du ställer dig positiv är det fint om du ger mig ett telefonnummer där jag kan få tag på dig, för att nämnare bestämma tid och plats.

Högaktningsfullt,

Marcus Landgårds

Tel. +358 504316099

Intervjuguide

Tema 1 Kreativitet Vilka faktorer uppfattar managers att utmanar artisters kreativitet i musikbranschen?

Kan du berätta om dig själv.

Vem är du, vad jobbar du med och hur blev du artistmanager?

Hur skulle du beskriva att en bra manager skall fungera i relation till sin artist?

Kan du beskriva vad du anser att fenomenet kreativitet betyder?

Vad är kreativt i artistens arbete?

Vad är största drivkraften hos din artist att skapa musik?

Kan du berätta om hur det går till när din artist skapar musik?

Vilka utmaningar finns det vid skapandet av ny musik?

Hur insatt har du varit eller är du i då din artist skapar ny musik?

Hur beskriver du kreativitet i relation mellan du och artisten?

Har din artist stött på utmaningar mot kreativiteten?

Vilka sorts utmaningar kan det röra sig om?

Hur reagerar din artist på utmaningar mot kreativiteten. Till exempel tidspress relationsproblem osv?

Marcus Landgårds

Hur noterar du att din artist har brist på kreativitet?

Hur hjälper du din artist då hen har brist på kreativitet?

Tema 2 Ledarskap Hur uppfattar managers sin roll i att minska, dra nytta av eller eliminera dessa utmaningar?

Kan du dra nytta av kreativitet?

Kan du som manager påverka kreativiteten hos en artist? I så fall hur?

På vilket sätt har du hjälpt din artist att nå framgångar?

Burkar du pressa din artist att göra saker som hen inte vill? På vilket sätt i så fall och varför?

Vad är den viktigaste rollen för en manager

Avslutande fråga

Vilka egenskaper behöver en manager ha för att gynna kreativiteten hos en artist?

Är det något du vill tillägga?